



**T.C.  
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**YÖNETİCİLERİN YENİLİKÇİLİK EĞİLİMLERİNİN  
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL MUHALEFET VE ÇALIŞMAYA  
TUTKUNLUK DAVRANIŞLARINA ETKİLERİ: SAMSUN  
ATAKUM BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Alihan KELEŞ**

Danışman  
**Prof. Dr. Hasan GÜL**

SAMSUN  
2021

**T.C.  
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**



**YÖNETİCİLERİN YENİLİKÇİLİK EĞİLİMLERİNİN  
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL MUHALEFET VE ÇALIŞMAYA  
TUTKUNLUK DAVRANIŞLARINA ETKİLERİ: SAMSUN  
ATAKUM BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Alihan KELEŞ**

Danışman

**Prof. Dr. Hasan GÜL**

SAMSUN  
2021

## TEZ KABUL VE ONAYI

Alihan KELEŞ tarafından, Prof. Dr. Hasan GÜL danışmanlığında hazırlanan “Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimlerinin Çalışanların Örgütsel Muhalefet ve Çalışmaya Tutkunluk Davranışlarına Etkileri: Samsun Atakum Belediyesi Örneği” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından 07.07.2021 tarihinde yapılan sınav sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı Adı Soyadı Üniversitesi Ana Bilim/Ana Sanat Dalı	İmza	Sonuç
Başkan	Prof. Dr. Mehmet İNCE Tarsus Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı		<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret
Üye (Danışman)	Prof. Dr. Hasan GÜL Ondokuz Mayıs Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı		<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret
Üye	Prof. Dr. Gürhan UYSAL Ondokuz Mayıs Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı		<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

ONAY  
... / ... / ...  
Prof. Dr. Ali BOLAT  
Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Hazırladığım yüksek lisans tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin Kaynaklar'da gösterilenlerden oluştuğunu, her unsurun enstitü yazım kılavuzuna uygun yazıldığını ve TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği'nin 3. bölüm 9. maddesinde belirtilen durumlara aykırı davranılmadığını taahhüt ve beyan ederim.

İmza  
14/06/2021  
Alihan KELEŞ

## TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI

**Tez Başlığı:** Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimlerinin Çalışanların Örgütsel Muhalefet ve Çalışmaya Tutkunluk Davranışlarına Etkileri: Samsun Atakum Belediyesi Örneği

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışması için şahsım tarafından 13.06.2021 tarihinde intihal tespit programından alınmış olan özgünlük raporu sonucunda;

Benzerlik oranı : % 17

Tek kaynak oranı : % 2 çıkmıştır.

İmza  
14/06/2021  
Prof. Dr. Hasan GÜL

## TEŞEKKÜR METNİ

Çalıőmamın her aşamasında bana olan sabrı ve fedakârlılığın yanı sıra, gecenin geç saatlerine kadar kendisine her zaman ulaşabildiğim, her zaman saygı duyduğum ve sevdiğim kıymetli danıőmanım Prof. Dr. Hasan GÜL'e teőekkürü bir borç bilirim.

Değerli bilgi ve deneyimleriyle çalıőmama katkıda bulunan Prof. Dr. Mehmet İNCE'ye ve Prof. Dr. Gürhan UYSAL'a canı gönülden teőekkürlerimi sunarım.

Çalışmaya katılan Samsun Atakum Belediyesi çalışanlarına ve Atakum Belediye Başkanı Av. Cemil DEVECİ'ye teşekkür ederim.

Tezi yazdığım süreç boyunca her zaman, her koşulda yanımda olan annem Güler ve babam Suat KELEŞ'e çalıőmamı ithaf ediyorum.

Saygı ve sevgilerimle

Alihan KELEŞ

## ÖZET

### YÖNETİCİLERİN YENİLİKÇİLİK EĞİLİMLERİNİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL MUHALEFET VE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK DAVRANIŞLARINA ETKİLERİ: SAMSUN ATAKUM BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Alihan KELEŞ

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans, Temmuz/2021

Danışman: Prof. Dr. Hasan GÜL

Bu çalışmanın temel amacı yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin çalışanların örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk davranışlarına olan etkilerini belirlemektir. Yapılan literatür taramasında yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ile örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk davranışlarını bir arada ele alan ve araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin örgüte ve çalışanlara olan etkileri Samsun Atakum Belediyesi örneğinde araştırılmıştır.

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmakta olup ilk bölüm yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri başlığını taşımaktadır. Bu bölümde yenilik ve yenilikçilik kavramları, yenilikçilik ile benzer kavramlar, yenilikçilik sürecinde yaratıcı düşünme, yenilikçilik ve Ar-Ge, yenilikçiliğin önemi, yenilikçilikte girişimcilik, yenilik türleri, yenilik performansı ve engelleri ile yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde muhalefet ve örgütsel muhalefet kavramı, örgütsel muhalefet ile benzer kavramlar, örgütsel muhalefet boyutları, örgütsel muhalefet stratejileri, örgütsel muhalefeti tetikleyen etkenler, yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiler ve örgütsel muhalefet ile ilgili çalışmalar ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde çalışmaya tutkunluk konusu ele alınmış ve çalışmaya tutkunluk kavramı ve tarihsel süreci, çalışmaya tutkunluk ile ilgili yaklaşımlar, çalışmaya tutkunluk ile benzer kavramlar, çalışmaya tutkunluk boyutları, çalışmaya tutkunluğa ilişkin teori ve modeller, çalışmaya tutkunluk ile yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri arasındaki ilişki ve çalışmaya tutkunluk ile ilgili çalışmalar ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

Tez çalışmasının son bölümünde ise araştırma metodolojisine yer verilmiştir. Bu bağlamda araştırma modeli ve kurulan hipotezleri test etmek amacıyla Samsun Atakum Belediyesi'nde alan araştırması yapılmıştır. Hipotezlerin ölçümü için anket yöntemine başvurulmuştur. Anket çalışmasından elde edilen veriler, "IBM SPSS Istatistics 26.0 version" programıyla değerlendirilmiştir. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla Cronbach Alfa testi kullanılmıştır. Hipotezleri analiz etmek için regresyon ve korelasyon testlerinden faydalanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin çalışanların örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin çalışanların örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t-testi ve Anova analizleri sonucunda yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri, örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluğun demografik özelliklere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sadece yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ve çalışmaya tutkunluk davranışlarının çalışanların öğrenim durumlarına göre örgütsel muhalefet davranışlarının da çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Yenilikçilik, Örgütsel Muhalefet, Çalışmaya Tutkunluk

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECTS OF MANAGERS' INNOVATIVE TENDENCIES ON EMPLOYEES' BEHAVIORS OF ORGANIZATIONAL DISSENT AND WORK ENGAGEMENT: SAMSUN ATAKUM MUNICIPALITY SAMPLE**

Alihan KELEŞ  
Ondokuz Mayıs University  
Institute of Graduate Studies  
Department of Business  
Master, July/2021  
Supervisor: Prof. Dr. Hasan GÜL

The main purpose of this thesis study is to determine the effects managers' innovative tendencies on employees' behaviors of organizational dissent and work engagement. During the reference collection process, not a single study was found which addresses innovative tendencies of managers and organizational dissent-work engagement themes at the same time. In this retrospective, the effect of the innovative tendencies of managers upon the organizational dissent and work engagement of the workers was studied via sample of Municipality of Atakum, Samsun.

This thesis study consists of four chapters and first chapter was named after innovative tendencies of managers. In this chapter notions of newness and innovation, creative thinking during the process of innovation, innovation and R&D (Research and Development), importance of innovation, entrepreneurship in innovation, types of newness, performance of innovation, barriers of innovation along with the innovative tendencies of managers were studied.

In the second chapter dissent and terms of organizational dissent, elements resembling to organizational dissent, aspects of organizational dissent, strategies of organizational dissent, factors stimulating the organizational dissent, and relations between innovative tendencies of managers and organizational dissent was utilized along with other studies of organizational dissent.

In the third chapter the topic of work engagement was reviewed and the matter of work engagement along with its historical progress, approaches to work engagement, theories and models about work engagement and the relation between innovative tendencies of managers and work engagement was discussed in detail.

In the final chapter the research methodology of the thesis was explained in detail. In order to test the research methodology and these hypothesis, a field research was conducted at Municipality of Atakum. The survey technique was used in order to measure the hypothesis. The data gathered at survey was processed on “IBM SPSS Istatistics 26.0 version”. Cronbach Alfa Test was used in order to measure the reliability the hypothesis. Regression and Aggression tests were utilized. Based upon the analysis, it was identified that innovative tendencies of managers is meaningful predictor of organizational dissent and work engagement. In other words, it was found out that there is a meaningful and positive effect of innovative tendencies of managers upon the organizational dissent and work engagement. Statistically, there is no meaningful difference based on demographic variables of organizational dissent and work engagement regarding innovative tendencies of managers. However, there are meaningful differences regarding innovative tendencies of managers and their work engagement based upon their education levels and term of employment.

**Keywords:** Innovativeness, Organizational Dissent, Work Engagement

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR .....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xiii
TABLolar DİZİNİ .....	xiv
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN YENİLİKÇİLİK EĞİLİMLERİ

1.1. Yenilik Ve Yenilikçilik Kavramı .....	3
1.2. Yenilikçilik İle Benzer Kavramlar .....	7
1.2.1. İcat .....	7
1.2.2. Yaratıcılık .....	9
1.2.3. Değişim .....	10
1.2.4. Teknoloji .....	11
1.3. Yenilikçilik Sürecinde Yaratıcı Düşünme .....	12
1.3.1. Bireysel Yaratıcılık .....	15
1.3.2. Örgütsel Yaratıcılık .....	19
1.4. Yenilikçilik Ve Ar-Ge .....	24
1.5. Yenilikçiliğin Önemi .....	28
1.6. Yenilikçilikte Girişimcilik Ve Girişimciliğin Önemi .....	32
1.7. Yenilik Çeşitleri .....	34
1.7.1. Derece Bakımından Yenilik Çeşitleri .....	35
1.7.2. Alan Bakımından Yenilik Çeşitleri .....	35
1.7.2.1. Ürün Yeniliği .....	35
1.7.2.2. Süreç Yeniliği .....	36
1.7.2.3. Pazarlama Yeniliği .....	36
1.7.2.4. Örgütsel Yenilik .....	37
1.8. Yenilik Stratejileri .....	37
1.8.1. Saldırgan Strateji .....	40
1.8.2. Savunmaya Yönelik Strateji .....	40

1.8.3. Taklitçi Strateji .....	41
1.8.4. Geleneksel Yenilik Stratejileri .....	41
1.8.5. Bağımlı Strateji.....	42
1.9. Yenilik Performansı Ve Engelleri .....	43
1.9.1. Yenilik Performansı .....	43
1.9.2. Yenilik Performansı Unsurları .....	44
1.9.2.1. Ödül/Prim Sistemi İle Yenilik Performansı Arasındaki İlişki .....	45
1.9.2.2. Çalışan Profili Ve Kalitesi İle Yenilik Performansı Arasındaki İlişki .....	45
1.9.2.3. Finansal Performans İle Yenilik Performansı Arasındaki İlişki .....	45
1.9.2.4. Çalışan Bağlılığı İle Yenilik Performansı Arasındaki İlişki .....	45
1.9.3. Yenilik Engelleri .....	46
1.10. Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri .....	49

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL MUHALEFET**

2.1. Muhalefet Kavramı Ve Tanımı .....	52
2.2. Örgütsel Muhalefet Kavramı .....	53
2.3. Örgütsel Muhalefet İle Benzer Kavramlar .....	58
2.3.1. Örgütsel Demokrasi .....	58
2.3.2. Örgütsel Adalet Ve Alt Boyutları .....	65
2.3.2.1. Dağıtımsal Adalet .....	66
2.3.2.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet .....	67
2.3.2.3. Etkileşimsel Adalet .....	68
2.4. Örgütsel Muhalefet Boyutları .....	69
2.4.1. Açık (Dikey) Muhalefet .....	69
2.4.2. Gizli (Yatay) Muhalefet .....	70
2.4.3. Dışsal (Dolaylı) Muhalefet .....	71
2.5. Örgütsel Muhalefet Stratejileri .....	71
2.5.1. Bireysel Etki Stratejisi .....	73

2.5.2. İlişkisel Etki Stratejisi .....	74
2.5.3. Üstünlük-Bağlılık Stratejisi .....	74
2.5.4. Örgütsel Özdeşleşme Stratejisi .....	75
2.6. Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Etkenler .....	75
2.7. Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri İle Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki .....	77
2.8. Örgütsel Muhalefet İle İlgili Çalışmalar .....	80

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK**

3.1. Çalışmaya Tutkunluk Kavramının Tarihsel Süreci .....	87
3.2. Çalışmaya Tutkunluk Kavramı Ve Tanımı .....	89
3.3. Çalışmaya Tutkunluk Kavramına Yönelik Yaklaşımlar .....	93
3.3.1. İhtiyaçları Tatmin Etme Yaklaşımı .....	93
3.3.2. Tükenmişliğin Karşı Savı Yaklaşımı .....	97
3.3.3. Tatmin-Bağlılık Yaklaşımı .....	100
3.3.4. Çok Boyutlu Yaklaşım .....	101
3.4. Çalışmaya Tutkunluk İle Benzer Kavramlar .....	104
3.4.1. İş Tatmini .....	104
3.4.2. Örgütsel Bağlılık .....	108
3.4.3. İşe Bağlılık .....	112
3.4.4. İşkoliklik .....	114
3.4.5. Psikolojik Güçlendirme .....	116
3.5. Çalışmaya Tutkunluk Boyutları .....	118
3.5.1. Dinçlik .....	119
3.5.2. Adanmışlık .....	120
3.5.3. Yoğunlaşma .....	122
3.6. Çalışmaya Tutkunluğa İlişkin Teori Ve Modeller .....	123
3.6.1. Çalışan Bağlılığı Modeli .....	123
3.6.2. Sosyal Değişim Teorisi .....	125
3.6.3. İş Talepleri Ve İş Kaynakları Modeli .....	125
3.7. Çalışmaya Tutkunluğun Sonuçları .....	127

3.8. Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri İle Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişki .....	128
3.9. Çalışmaya Tutkunluk İle İlgili Çalışmalar .....	130

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

4.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi .....	133
4.2. Varsayımlar Ve Sınırlılıklar .....	135
4.3. Araştırma Modeli Ve Hipotezler .....	135
4.4. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi .....	139
4.5. Veri Toplama Araçları .....	139
4.6. Verilerin Analizi .....	140
4.7. Araştırmanın Bulguları .....	141
4.7.1. Demografik Veriler .....	141
4.7.2. Faktör Analizleri .....	143
4.7.3. Güvenilirlik Analizi .....	146
4.7.4. Normallik Testi .....	147
4.7.5. Fark Analizleri .....	148
4.7.6. Korelasyon Analizi .....	156
4.7.7. Regresyon Analizi .....	158
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>161</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>166</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>196</b>

## SİMGELER VE KISALTMALAR

ADMÇT	: Adanmışlık
AR-GE	: Araştırma-Geliştirme
ÇT	: Çalışmaya Tutkunluk
ÇTÖ	: Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği
DNÇÇT	: Dinçlik
DÖM	: Dikey Örgütsel Muhalefet
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletme
OECD	: The Organisation for Economic Cooperation and Development (Ekonomik Kalkınma Ve İşbirliği Örgütü)
ÖM	: Örgütsel Muhalefet
ÖMÖ	: Örgütsel Muhalefet Ölçeği
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
YĞNÇT	: Yoğunlaşma
YÖM	: Yatay Örgütsel Muhalefet
YYE	: Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri
YYEÖ	: Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri Ölçeği

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Yaratıcı Sürecin Unsurları .....	20
Şekil 1.2. Yenilikçiliğin Ülkeler Açısından Önemi .....	30
Şekil 1.3. Örgüt İçi Performans Katmanları .....	44
Şekil 2.1. Örgütsel Muhalefet Modeli .....	72
Şekil 3.1. Alan M. Saks'ın Çalışmaya Tutkunluk Modeli .....	124
Şekil 4.1. Araştırma Modeli .....	136

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Yenilikçi ve Yaratıcı Kişilerin Farkı .....	17
Tablo 1.2. Yenilik Stratejileri .....	39
Tablo 1.3. Yenilik Engelleri .....	47
Tablo 2.1. Siyasi ve Örgütsel Açından Demokratik Niteliklerin Karşılaştırılması .....	62
Tablo 2.2. Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Faktörler .....	76
Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	142
Tablo 4.2. Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri Ölçeği Faktör Yükleri .....	144
Tablo 4.3. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Faktör Yükleri .....	145
Tablo 4.4. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Faktör Yükleri .....	146
Tablo 4.5. Cronbach's Alpha Katsayısının Değer Aralığı ve Yorumları .....	147
Tablo 4.6. Güvenilirlik Analizi .....	147
Tablo 4.7. Basıklık-Çarpıklık Değerleri .....	148
Tablo 4.8. Aritmetik Ortalama Değerlendirme Aralıkları .....	149
Tablo 4.9. Değişkenlerin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları .....	149
Tablo 4.10. Değişkenlerin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları .....	150
Tablo 4.11. Değişkenlerin Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları .....	151
Tablo 4.12. Çalışanların Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşan Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri Faktörünün Gruplararası Karşılaştırılması (TUKEY Testi Sonuçları) .....	152
Tablo 4.13. Çalışanların Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşan Çalışmaya Tutkunluk Faktörünün Gruplararası Karşılaştırılması (TUKEY Testi Sonuçları) .....	152
Tablo 4.14. Değişkenlerin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları .....	152
Tablo 4.15. Değişkenlerin Çocuk Sayısına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları .....	153
Tablo 4.16. Değişkenlerin Pozisyona Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları .....	154

Tablo 4.17. Değişkenlerin Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları .....	154
Tablo 4.18. Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşan Faktörlerin Gruplararası Karşılaştırılması (TUKEY Testi Sonuçları) .....	155
Tablo 4.19. Değişkenlerin Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları .....	156
Tablo 4.20. Korelasyon Analizi .....	157
Tablo 4.21. Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki Regresyon Analizi .....	159
Tablo 4.22. Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri ile Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki Regresyon Analizi .....	160

## GİRİŞ

Günümüz küresel rekabet ortamında örgütler, varlıklarını sürdürebilme konusunda çeşitli güçlükler yaşamaktadırlar. Zira toplumsal ve ekonomik alanda sürekli bir değişim yaşanmakta ve bu durum örgütleri ve yöneticileri derinden etkilemektedir. Yaşanılan bu değişimler yenilikçi anlayışların ve örgütsel muhalefet davranışlarının giderek artmasına sebebiyet vermektedir. Bu bağlamda yöneticilerin yenilikçi eğilimlere sahip olması hem örgütün hem de örgütte çalışan işgörenlerin refahı açısından hayati bir önem arz etmektedir.

İşletme, örgütsel davranış, yönetim ve organizasyon bilim dallarının önemli konularından biri olan yenilikçilik üzerine pekçok araştırma ve inceleme yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde yenilikçilik olgusunun önemine dikkat çekilmiş ve değişimin kaçınılmaz olduğundan bahsedilmiştir. Buradan hareketle toplumsal değişimlerin ileriki yıllarda da şiddetli bir şekilde devam edileceği tahmin edilirse, yenilikçiliğin her geçen gün daha da önem kazanacağı anlaşılabacaktır. Dolayısıyla değişimin kaçınılmaz olduğu günümüz toplumlarında, yenilikçi ve inovatif tutumları güden yöneticilere her zaman ihtiyaç duyulacaktır.

Bu çalışmada temel amaç, yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin, çalışanların örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk davranışlarına olan etkilerini araştırmaktır. Bu amaç kapsamında araştırma dört ana bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümü “Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri” başlığı altında ele alınmıştır. Söz konusu bölümde yenilik ve yenilikçilik kavramları üzerinde durulmuş ve aralarındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konulmuştur. Ayrıca yenilikçilik sürecinde Ar-Ge, yaratıcılık ve girişimcilik konuları ele alınmış ve yöneticilerin yenilikçilik tutumlarının önemine dikkat çekilmiştir. Bölümün son kısmında yenilikçilik eğilimleri konusunda yapılmış yerli ve yabancı çalışmalara yer verilmiştir.

İkinci bölüm “Örgütsel Muhalefet” başlığını taşımaktadır. Bu bölümde örgütsel muhalefet kavramı, alt boyutları ve stratejileri anlatılmıştır. Çalışmanın “Çalışmaya Tutkunluk” başlıklı üçüncü bölümünde çalışmaya tutkunluk kavramının tarihsel süreci ve yaklaşımları üzerinde detaylı bir şekilde durulmuştur. Çalışmaya tutkunluk

kavramının alt boyutlarından ve çalışmaya tutkunluğa ilişkin teori ve modellerden bahsedilmiştir.

Dördüncü bölüm “Yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin, çalışanların örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk davranışlarına olan etkilerini” içermekte olup, söz konusu bölümde araştırmanın modeli, örneklemi, verilerin toplanması ve hipotezler açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik elde edilen verilerin analiz ve değerlendirmelerine tablolar eşliğinde yer verilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## YÖNETİCİLERİN YENİLİKÇİLİK EĞİLİMLERİ

### 1.1. YENİLİK VE YENİLİKÇİLİK KAVRAMI

Günümüz uluslararası rekabet koşullarında işletmelerin uzun süre ayakta kalabilmelerinde yenilikçi bir kültüre sahip olmalarının yadsınamaz bir rolü ve önemi bulunmaktadır. Girişimciliğin temel bir parçası olarak yenilikçilik (inovasyon), bir şirketin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürmesinde en önemli yol olarak gösterilmektedir (Porter, 1980: 36). Bu bağlamda araştırma ve geliştirme departmanları şirketlerin sürdürülebilir rekabet gücünü elde tutmalarını sağlarken, öte yandan yeni düşünce ve yeniliklerin yalnızca kuruluşların araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle yaratıldığı fikri eskisi kadar kabul görmemektedir. Bu bağlamda Garud ve Van de Ven (1993: 41), inovasyonun yani yenilikçiliğin, birden fazla unsurun farklı yerlerde uzun süre birlikte çalışması ile ancak efektif ve etkin hale geldiğini savunmaktadır.

Kavramsal olarak yenilikçilik (inovasyon) Latince kökenli “innovatus” kelimesinden gelmektedir. “Sosyal, kültürel ve kısıtlı çevreye yeni yöntemler getirmek” anlamında kullanılmaktadır. Türkçe’de yenilikçilik; yenileme, yenilik gibi sözcüklerle ifade edilmeye çalışılsa da Latince kökenindeki gerçek anlamını tam olarak verememektedir (Elçi, 2006: 1). Bu bağlamda kafa karışıklığını gidermek amacıyla yenilikçilik ve inovasyon kavramlarının eş anlamlı kelilemeler olduğunu ileri sürmek mümkündür.

Agogué ve arkadaşlarına (2012: 604) göre yenilikçilik, denenmemiş ürün veya fikirlerin yaratılmasından, varlığın birey ve toplumlar için faydalı bir duruma dönüştürülmesine kadar çeşitli süreçleri kapsayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır.

Yenilik kavramı ise; yaratıcı düşünmek, yeni fikirler ve bilgiler yaratmak şeklinde tanımlanmaktadır (Deniz, 2011: 146).

Rogers'a (1983: 265) göre yenilik, yeni bir süreci, tasarımı, sistemi ve yaratıcılığın nesnesini temsil eden kullanışlı bir üründür.

Lapiere (1965: 28) ise yeniliğin tanımına farklı bir bakış açısı getirmekte ve yeniliği toplumdaki rastgele insanlar tarafından yaratılan bir icat ve keşif olarak değerlendirmektedir.

Drucker (1998: 150) yenilik ile performans arasındaki ilişkiye dikkat çekmekte ve yeniliği “performans kapsamında meydana gelen değişiklikler” olarak tanımlamaktadır.

Booz ise (1982: 12-13) yenilik kavramını; yeni bir ürünün pazara sunulması, yeni bir ürünün iyileştirilerek yada revize edilerek mevcut olan ürün hattına yerleştirilmesi ve aynı zamanda mevcut ürünlere konumlandırılma yapılarak, maliyetlerin azaltılması olarak tanımlamaktadır.

Yukarıdaki açıklamalara göre, yeniliği her zaman teknik bir boyutta düşünmek veya ele almak da yanlış olabilir. Bundan dolayı yeniliği; sadece üretim ve pazarlama kapsamında değerlendirmemek, herhangi bir durum, vaka ve kavramla ilgili üretilen yeni düşüncelerin fikir haline getirilmesi ve oluşan bu fikirlerin işlenmesi kapsamlarında da değerlendirmek gerekir (Awamleh, 1994: 52). Bu açıklamalardan yola çıkıldığında yenilik olgusunun sadece bir icat ve keşif olarak değerlendirilmemesi gerektiği, yaratıcı fikirlerle beslenip güçlenen, pratiğe dökülerek somutlaşan, rakip firmaların da zaman içerisinde pratiklerini piyasaya sunmasıyla gün geçtikçe sürekli gelişen ve değişen bir kavram olarak da düşünülmesi gerektiği ifade edilmiştir (Deniz, 2011: 146-147).

Yenilikçilik kavramı ile alakalı araştırmacıların farklı bakış açılarına göre şekillenmiş tanımlarına tekrardan göz atıldığında Güleş ve Bülbül (2004: 116) yenilikçiliği; müşterilerin beklentilerini karşılamaya yönelik yeni ürünler geliştirmek veya var olan ürünlere yeniden konumlandırma sağlamak için yapılan düzenli ve sistematik çalışmalar şeklinde tanımlamaktadırlar.

Linder ve arkadaşları (2003: 46) yenilikçiliği, “fikirlerin değerli hale getirilmesi ve bu fikirlerin açık bir şekilde faaliyete geçirilmesi” şeklinde ifade etmişlerdir. Terziovski’ye (2007: 76) göre yenilikçilik ise “yeni ürünlerin veya hizmetlerin geliştirilmesi, uygulanması ve hızlı bir biçimde pazara sunulması” olarak değerlendirilmektedir.

March ve Simon’a (1958: 58) göre kuruluşlar değişim sırasında farklı çözüm yolları bularak inovasyon sürecinin verimliliğini çoğaltmaktadır. Mitchell (2009: 1-2)’e göre sürdürülebilir olan inovasyon, kuruluşların ürün veya hizmetler geliştirmesine neden olurken, sürdürülemez inovasyon ise örgütsel yapıya ve örgütsel

yaratıcılığa zarar verebilmektedir. İnovasyon kavramının bu örgütsel yaratıcılık kapsamından en önemli farkı, bir fikrin veya bilginin (bilginin) satılabilecek yeni veya geliştirilmiş bir ürün veya hizmete dönüştürülmesidir. Bu bağlamda şirketler için inovasyon, rekabet avantajı elde etmede en önemli faktör olarak kabul edilmektedir (İraz, 2010: 251).

Yenilikçilik (inovasyon) kavramı, işletmenin varlığını sürdürerek, pazar lideri haline getirerek ve kârı artırarak uzun vadede işletmeye katkıda bulunmaktadır. Maliyet, rekabet avantajının tek belirleyicisi değildir. Bununla birlikte, birçok faktör ön plana çıkmaktadır. Pazar gereksinimleri, ürün ve hizmetlerin niteliği, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve yeni yönetim modellerine hızlı yanıt verme becerisi vb. faktörler işletmelerin rekabetteki konum ve düzeyini belirlemektedir. Bu faktörler günümüzde maliyetlerden daha önemli görülmekte ve şirketlerin yeni pazarlara girmesini, mevcut pazar paylarını artırmasını ve daha rekabetçi hale gelmesini sağlamada çok önemli bir rol oynamaktadır (Çiçek ve Onat, 2012: 47-48).

Yenilikçilik kavramını Schumpeter gibi çok geniş bir boyutta ele alıp inceleyen araştırmacılar bulunmaktadır. Schumpeter (1950: 48) çağdaş işletmelerin esas fonksiyonlarından biri olan yenilikçiliğin, yaratıcı bir yıkımın neticesinde ortaya çıktığını ileri sürmektedir (Top, 2008: 25). Schumpeter tarafından yapılan yenilikçilik tanımında malın ticarileştirilmesine yenilikçilik sürecinin temel unsuru olarak vurgu yapılmaktadır. Coulter (2000: 263) ise yenilikçilik kavramını, yaratıcı ve orijinal bir fikrin müşteriler tarafından satın alınabilecek ticari bir mal veya hizmete dönüştürülmesi olarak tanımlamaktadır (Gürol, 2006: 51).

Yenilikçilik yaratıcı bir fikri, toplumsal fayda yaratacak bir ürüne dönüştürme sürecidir. Bu bağlamda yenilikçilik; yaratıcılık, değişim, dönüştürme ve köklü değişiklikler ortaya koyma ile bağlantılı bulunmaktadır (Coulter, 2003: 45). Dolayısıyla Coulter (2003: 45)'e göre bir yeniliğin inovasyon olarak kabul edilmesi için işletmeye katma değer kazandırması gerekmektedir. İşletme yaptığı yenilik sonucunda makul bir kar elde edememiş ise bu faaliyet bir yenilikçilik faaliyeti olarak ele alınmamaktadır. Yenilikçilik, örgüt içi uygulamalarda veya pazarlama faaliyetlerinde güçlendirilmiş bir proses veya ürün, yeni bir hizmet anlayışı veya yeni bir pazarlama tekniğidir.

Yenilikçilik, kavramsal açıdan bakıldığında, bizlere pazarlama faaliyetlerini ve aynı zamanda süreç faaliyetlerini anlatmaktadır. Bir fikri satılabilir bir ticari mala,

geliştirilmiş dağıtım yöntemine veya yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade etmektedir (Arıkan vd., 2003: 23).

Yenilikçilik süreç faaliyetleri kapsamında; “bir ürünü daha verimli bir şekilde üretmeyi, geliştirmeyi veya yeni bir örgütsel yöntemi ürün üzerinde uygulayarak o ürünün daha fazla güçlendirilmesini ve iyileştirilmesini sağlarken” (Oğuztürk, 2003: 254); pazarlama faaliyetleri boyutunda yenilikçilik kavramı ise, “daha verimli ve iyileştirilmiş şekilde üretilen ürünün ticari bir mala ve müşteriler tarafından satın alınabilir hizmetlere dönüştürülmesini” kapsamaktadır (Eraslan vd., 2008: 25).

Başka bir tanımlamaya göre yenilikçilik; “bir icat veya keşifle başlayan, bu icadın sonucunda elde edilen yeni bir ürün, yeni bir örgütsel yapılanma, yeni bir yöntem veya yeni bir hizmeti” açıklamaktadır (Çalıpınar ve Baç, 2007: 446-447).

Jones (2001: 305), günümüz rekabet koşullarında sürdürülebilir yenilikçiliğin önemine vurgu yaparak, bir defaya mahsus yapılan yenilik faaliyetlerinin örneğin ürün geliştirme gibi, yenilikçiliğin devamlılığını tehlikeye attığına dikkat çekmektedir. Çünkü bu faaliyetler bir kez ile sınırlı kaldığında yenilikten öteye geçemez, yenilikçilik ve inovasyon kapsamında değerlendirilemez. Yazara göre söz konusu tehlikenin potansiyel olumsuzluklarının giderilebilmesi için kuruluşlarda, yeniliği devamlı kılacak bir örgüt iklimi ve yapısı yaratılmalıdır.

Avrupa Komisyonu ile Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) 2005 yılında, Oslo Kılavuzunu yayımlamışlardır. Bu kılavuzda birden fazla gözden geçirmeden sonra organizasyonel yeniliklerin kapsamı genişletilmiş ve yenilikçilik kavramına dikkat çekilmiştir. Aynı yıl Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) tarafından Türkçe’ye çevrilip, Türkçe metni oluşturulan Oslo Kılavuzuna göre yenilikçilik, “organizasyon içi faaliyetlerde, işletme çevresi ya da işletme dışında yeni ya da yenilik faaliyetleriyle güçlendirilmiş bir ticari mal veya bir proses, yeni bir örgütsel veya pazarlama yönteminin uygulanması” olarak tanımlanmıştır (Oslo Rehberi, 2005: 50).

Yenilikçilik pazara yeni bir ürün veya hizmetin sunulmasını içermektedir. Bu bağlamda yenilik ancak pazarlanabilir olduğunda ve katma değere sahip bulunduğu bir değer ifade etmekte ve yenilikçiliğe dönüşebilmektedir. Bu bağlamda yenilikçilik, “yeni bir iş fırsatı” yaratmaktadır. Yenilikçilik sadece bir malın üretilmesinde değil hizmette, pazarlamada ve süreçte yenilenmeyi ve değişimi de ifade etmektedir. Fakat bu yoldan hareketle yeniliği sadece AR-GE departmanında gerçekleştirilen bir AR-GE çalışması olarak görmek sığ ve sınırlı bir bakış olacaktır.

Yenilikçilik olgusu sadece bir departman uhdesinde değil bütün departmanlar tarafından icra edilen bir görev ve faaliyet olmalıdır. Aksi takdirde bu sadece bir yenilik faaliyetiyle sınırlanmış olur, yenilikçilik boyutunda ele alınmaz. Çünkü yenilikçilik tüm süreçleri iyileştirme ve geliştirme zinciridir (Cengiz, 2012: 20-21).

Yenilikçilik kavramı görüldüğü üzere birden fazla şekilde tanımlanmaktadır. Yenilikçiliği en geniş anlamıyla araştırmacılar, bilginin ekonomik ve sosyal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlamaktadırlar. Bu nedenle de yenilikçilik ekonomik, teknik ve sosyal süreçler bütünü olarak görülmektedir. Yeniliğe gösterilen açıklık, değişime olan talep ve esneklik, girişimcilik felsefesi ve ruhuyla bütünleşen bir kültürün sonucudur (Elçi, 2006: 2). Sonuç olarak günümüz değişim çağında bir işletmenin sabit, geleneksel, tutucu veya değişime açık olmayan bir zihniyetle yönetilmesi zor görülmektedir. Bu bağlamda bir örgüt veya işletme, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne sahip olup uzun ömürlü olmak istiyorsa her zaman değişime ve yeniliğe açık olmalıdır.

## **1.2. YENİLİKÇİLİK İLE BENZER KAVRAMLAR**

Yenilikçilik kavramının tarihsel süreç içerisinde farklı şekillerde tanımlanmış olması sebebiyle sık sık başka kavramlarla karıştırıldığı ve zaman zaman başka kavramlarla eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Özellikle icat, yaratıcılık, değişim ve teknoloji kavramları bu konuda öne çıkmaktadır. Yenilikçilik; icat ve yaratıcılık kavramlarını da içeren çok daha geniş bir içerik ve anlama sahip bir kavramdır (Uzkurt, 2008: 26-27).

### **1.2.1. İcat**

İcat kavramı gelişmekte olan firma ve endüstriler için önemli teknolojik değişim unsurlarından biridir. Bir diğer adı ise buluştur. Utterback'a göre (1971: 81) teknolojik yenilik, firmaların varoluşu ve devamlılığında son derece önemli bir enstrümandır. Zira uluslararası ticarete, endüstri yapısına, endüstrinin oluşumuna, yeni firma ve endüstrilerin gelişimine ve hali hazırda var olan firma ve endüstrilerin yaşamlarını sürdürmelerine fazlasıyla tesir etmektedir.

Literatürde yenilikçilik aşamalarının, üç safhadan oluşan bir süreç olduğu ileri sürülmektedir. Yenilikçilik sürecinin safhaları fikirlerin yaratılması, sorunların çözülmesi ve fikirlerin işleme konulması gibi adımlardan oluşmaktadır. Bu bağlamda icat kavramı yenilikçilik kavramı ile kesişmektedir. Roberts (1988: 13)'a göre icat

kavramı, bir keşfi veya yeni bir varlığı belirtirken; yenilikçilik bunun pazarda ve üretimde uygulanmasını belirtmektedir.

Bazı araştırmacılar, ekonomik gelişme potansiyelinin yeni teknolojilerin gelişme hızına bağlı olduğuna inanmaktadırlar. İcadın en belirgin özelliği, oluşturulan bir fikrin ve daha sonrasında bu fikrin çalışma yönteminin net, görünür ve apaçık olmasıdır. Bir icat, yeni veya geliştirilmiş bir ürün ya da süreç olarak yaratıldığında; aynı zamanda bu bir yenilikçilik faaliyeti olarak da sayılmaktadır (Devarajan vd., 2003: 9-10).

İcat edilen bir unsur, yenilikçilik faaliyetiyle kullanılabilen ve potansiyel iş hacmi anlamında bir gelire dönüştürülebilmektedir. Bir şeyi sadece icat etmek onu yenilikçi kılmak için yeterli değildir aynı zamanda icat edilen o unsurun somut ve sürdürülebilir olması da gerekir. Bu kapsamda, yenilikçiliğe ve değişime önem veren ilk araştırmacılar, icadın üç farklı yerde gerçekleştiğini savunmaktaydılar. İlki herhangi bir maddi beklentisi olmayan kurumlar (üniversiteler gibi), ikinci gerçekleşen yer maddi kaygısı olan ve AR-GE'ye önem veren firmalar, üçüncü gerçekleşen yer ise kişisel anlamda faaliyet gösteren mucitlerin zihnidir (Cowan ve Jonard, 2000: 513).

Yenilikçilik kavramı üzerine yapılan araştırmalarda yenilikçilik ve icat arasındaki farkın esas olarak iki ayrı biçimde açıklandığına dikkat çekilmektedir. Ortaya atılan iki fikirden birincisine göre, yenilikçilik ve buluş arasında bir süreç ilişkisi vardır (Schumpeter, 1961: 96), diğer fikir ise ikisi arasındaki bağlantıyı bir dönüşümle karşılaştırmaktadır (Roberts, 1988: 13). Bir buluş ticari anlamda yeni bir ürün ya da sürece dönüştürüldüğünde, bu aynı zamanda bir inovasyon faaliyetidir. İki kavramı mukayese ettiğimizde yenilikçiliğin, icattan çok daha geniş ve daha büyük bir alanı kapladığı görülmektedir. Çünkü yenilikçilik, bir fikir veya buluş olarak ortaya çıkan ve daha sonrasında kullanışlı bir faaliyete ya da ticari bir mala dönüşen fenomendir (Roberts, 1988: 15-16).

Diğer bir düşünce türü ise, yenilikçilik ve buluş arasındaki ilişkinin bir süreç olarak inşa edilmesidir; fikirler öne sürülür, devamında buluş ortaya çıkar, daha sonrasında ise yenilikçilik faaliyeti meydana gelmiş olur. Yenilikçilik; esasında buluş ve tasarım arasında gidip gelme sürecidir. Aynı zamanda yenilikçilik; bir buluşun topluma yarar sağlayan uygulamalara dönüşümü olarak da ifade edilmektedir. Bu bakımdan yenilikçilik ile buluş kavramları ticari olarak eşdeğerdir (Danışman, 2015: 146).

### 1.2.2. Yaratıcılık

Yaratıcılık, sorunları çözmeye ve karar verme becerileriyle ilgilidir. Aynı zamanda düşünme kabiliyetidir ki bu kabiliyet yeniliğin temel esaslarından birini oluşturmaktadır. Harris (1998: 2) bir yetenek, bir yönelim ve bir süreç olarak yenilikçiliği değerlendirmiştir. Yazar yaratıcılığın bir yetenek olduğunu savunmaktadır. Çünkü yaratıcılık, var olan düşüncelerin bir araya getirilmesi, revize edilmesi ve bunların analitiğinin oluşturularak yeni fikirlerin geliştirilmesini içermektedir. Yaratıcılık; değişimin benimsenmesi, fikir ve olasılıkların test edilebilmesi, farklı bir bakış açısıyla örgütün veya işletmenin dışında oluşan vakalara bakabilmesi ve var olan ürünlerin geliştirilmesi gibi yönelimleri kapsamaktadır. Bu da yaratıcılığın yönelim boyutudur. Süreç olarak yaratıcılığı ele alan yazar ise; yaratıcı kişilerin sorunları çözmek için yoğun bir biçimde çalışmalarına dikkat çekmekte ve bu çabaların sonucunda ortaya attıkları yeni fikirleri ve çıkış yollarıyla yaratıcılığa katkıda bulduklarını savunmaktadır (Gürol, 2006: 39).

Organizasyondaki yaratıcılığın büyümesi, test etme ve hata yapma sürecinde risk almakla ilgilidir ve başarı genellikle alınan bu risklerle birlikte gelmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalarda, organizasyonda risk almaktan kaçınan bireylerin, problemlerle uğraşırken gerçekleşme ihtimali daha yüksek olan çözümleri seçtikleri görülmektedir. Organizasyondaki çalışanlar risk almıyor ise, bu görevlerini yeni bir şekilde yerine getirme fırsatlarını ve yaratıcılıklarını kullanmadıkları veya kendilerini geliştirmedikleri için asla kapasitelerinin en iyi boyutlarına erişemeyecekleri anlamına gelmektedir. Çalışanların yaratıcılığını teşvik etmek için yönetim, çalışanların işlerinde kendilerini güvende hissetmelerini ve risk almalarını sağlamalıdır (Çelik ve Akgemci, 1998: 21; Shalley ve Gilson, 2004: 37).

Çoğu zaman yaratıcılık ile yenilikçiliğin eş anlamlı olduğuna inanılmaktadır. Fakat bu iki kavram arasında belirli farklılıklar bulunmaktadır. Yaratıcılık yeni fikirler yaratma süreciyle ilgili iken, yenilikçilik yeni fikirleri mal ve hizmetlere dönüştürme sürecine odaklanmaktadır. Kısacası yenilikçilik, yeni fikirleri paraya dönüştürme süreciyle ilgilidir. Yaratıcılık, sanatçının zihninde ortaya çıkan bir süreç olarak da tanımlanabilmektedir. Yenilikçilik ise, yetenekli ve başarılı çalışanların yaratıcı fikirler üzerinde çalışmasını gerektiren zor bir görevdir. Ayrıca, yaratıcı fikirleri somut ürünlere ve süreçlere dönüştürmek için tüketici hizmetlerini geliştirmeyi, maliyetleri

düşürmeyi ve şirket içinde yeni gelir akışları yaratmayı amaçlayan girişimlerdir (Durna, 2002: 115; Rosenfeld ve Servo, 1994: 29).

Yaratıcılık üzerine yaptığı kapsamlı araştırma ve çalışmaları ile tanınan Amabile, yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarını şu şekilde tanımlamaktadır. Yaratıcılık, herhangi bir alanda yeni ve faydalı bilgilerin üretilmesi, yenilikçilik ise yaratıcı fikirlerin başarılı bir uygulamasıdır. Amabile tarafından yapılan tanım, yaratıcılığın, yenilikçiliğin başlangıç noktası olduğuna vurgu yapmaktadır. Dahası, yaratıcılık, tüm yenilik süreçlerinin psikolojik farkındalığının özüdür. Bu açıdan bakıldığında, bireylerin ve ekiplerin yaratıcılığı, yenilikçilik için bir başlangıç noktası olarak görülmektedir. Yaratıcılık, yenilikçilik için mutlak bir zorunluluktur, ancak sadece ona sahip olmak da yenilikçilik adına yeterli değildir. Diğer bir ifadeyle yaratıcılık yenilikçilik için gerekli ama yeterli olmayan bir koşuldur. Yenilikçilikle alakalı bu açıklamaları yapan Amabile, başarılı yenilik uygulamalarının şirket içindeki yaratıcı fikirleri ve şirket dışında oluşturulan teknoloji geçişlerini de içermesi gerektiğinden de söz etmektedir (Amabile vd., 1996: 1155).

Yaratıcılık, yeni fikirler yaratma veya mevcut fikirleri birden fazla varyasyonlardan harmanlayıp sentezleyebilmeyi ifade etmektedir. Yenilikçilik ise, yeni ürün ve süreçler yaratmak veya mevcut mal ve hizmetler için yeni kullanım alanları veya pazarlar yaratmak için planlanan çabaların toplamıdır. Bu açıdan yaratıcılık kurum içinde ve dışında gerçekleşebilen bireysel bir süreci içermesine rağmen yenilikçilik, çalışanların yaratıcılığını teşvik etmeye ve yönetmeye yönelik tüm organizasyonel faaliyetleri içermektedir (Griffing, 1990: 424).

### **1.2.3. Değişim**

Değişim kavramı günümüzde birçok araştırmanın merkezinde yer almaktadır. On dokuzuncu yüzyıldan beri insan hayatına yön veren bu kavram, çok net ve yaygın bir etki yaratmıştır. Kuşkusuz, günümüz dünyasında değişimin büyük ölçüde katalizör olduğu gerçeğinin arkasında, sonuçlarının tezahürü çok şiddetli, güçlü ve hızlıdır.

Değişim, kaynağını bilim ve teknolojideki yeniliklerden elde etmeyi ve bunları iş adamları ve diğer sosyal temsilciler tarafından yaratıcı yıkım süreciyle yeniden yaratmayı amaçlamaktadır (Top, 2008: 11). Yenilikçilik bir değişim sürecidir, ancak her değişiklik bir yenilikçilik faaliyeti değildir. Değişim, sistemin hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırıyorsa ve ekonomik olarak katkıda bulunuyorsa bir yenilikçilik

olarak kabul edilebilmektedir. Bu bağlamda yenilikçilik değişime göre daha dar kapsamlı bir kavramdır (Budak, 1998: 20).

Yenilikçilik ve yaratıcılığın anahtarı, değişimin anlamını doğru anlamakta yatmaktadır. Bazı durumlarda değişim; yenilikçilik ve yaratıcılığa maruz kalırken, bazı durumlarda ise yenilikçilik ve yaratıcılık; radikal değişimlere maruz kalabilmektedir (Top, 2008: 9). Dünyadaki değişimin hızı ve sürekliliği, şirketleri göremeyecekleri bir kaos ve belirsizlik ortamına çekmekte ve söz konusu kavramları çok daha değerli ve vazgeçilmez kılmaktadır. Bu bağlamda değişim kavramı, bir kaynağın mevcut bir seviyeden diğerine aktarılması anlamına gelmektedir. İşletmeler de değişimin gücünü kullanarak bunu kendileri için fırsata çevirmektedirler.

#### **1.2.4. Teknoloji**

Teknoloji öncülleri ve sonuçlarıyla çok boyutlu bir kavramdır. Genel anlamda teknoloji, girdilerin sonuçlara dönüştüğü sosyal bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Dahlman ve Westphal, 1982: 114). Bu bağlamda girdilerin niceliği ve niteliği, girdilere etki eden proseslerin kriterleri, bu proseslerde uygulanan yöntem ve teknikler bir bütün olarak teknolojiyi oluşturmaktadır.

Teknolojik bilgi kavramı, teknoloji analizinde önemli bir rol oynamaktadır. Etkili teknolojilerin seçilmesi, kazanılması, oluşturulması, kullanılması, özümsemesi ve dönüştürülmesi yoğun bir teknoloji bilgisini gerekli kılmaktadır. Teknolojik bilgi genel anlamda biçimsel ve kapalı olmak üzere iki türe ayrılmaktadır. Biçimsel bilgi; bu bilgilerin sahibinden ayrılıp, başkalarının kullanımına sunulduğu durumdur. Bu durum, teknolojik bilgi ürününün dönüşümüne, yayılmasına ve pazara aktarılmasına büyük bir katkı sağlamaktadır. Öte yandan kapalı (örtük) bilgi ise sahibinden ayrılamayan bilgilerdir. Bilgi sahibi istese bile teknolojik bilgisini sözlü, yazılı veya sesli olarak başkalarına aktaramamaktadır. Michael Polanyi (1966: 4)'nin tabiriyle "bildiğimizi sandığımızdan daha fazlasına sahibiz fakat bunu ifade edemeyiz". Bu transferi sağlamak için gerçek teknoloji verimliliğinin hayata geçirilmesi gerekmektedir. Teknolojik bilginin kapalı boyutu, bireysel (çalışanlar), organizasyonel (şirket) veya makroekonomik düzeyde kendini göstermekte ve verimli bir teknoloji transfer sürecini zorlaştırmakta veya bazen imkansız hale getirmektedir. Öte yandan, teknolojik bilginin rekabetçi olmayan ve diğerlerini engellemeyen ancak mutlak olmayan belirli özellikleri de bulunmaktadır (Foray, 2004: 117).

Dosi ve Nelson (2009: 62) teknolojiyi, yatırımların sonuçlara nasıl dönüşeceğini açıklayan bir “reçete” olarak da düşünölebileceğini ileri sürmektedirler. Söz konusu araştırmacılara göre teknoloji belirli özelliklerle nihai sonucu elde etmek için gerekli yöntemleri ve prosedürleri içermektedir. Bu süreçte birey, örgüt ve toplumlar hedefe ulaşmak için fiziksel-bilişsel çabalar göstermektedirler. Bu reçete, kullanılan girdiler (ara mallar, yedek parçalar), ekipman miktarı, ekipmanın kalitesi, hangi oranda ve hangi sırada olduğu hakkında bilgi sağlamaktadır. Resmi bilgilerin elde edilmesi nispeten kolay olsa da, yukarıda belirtildiği gibi dolaylı bilgi elde etmek yoğun bir süreç ve pahalı bir faaliyettir. Ayrıca, bu sürece dahil olan tüm faaliyetler bireysel düzeyde değil, organizasyon (şirket) düzeyinde gerçekleşmektedir. Toplumlarda kabul edilen normlar, yazılı ve yazılı olmayan kurallar geleneklerle şekillenmektedir. Bu yaklaşım, teknolojik faaliyetin ülkeden ülkeye farklı şekillerde gerçekleştirildiğini ve yenilikçi bir ulusal sistem yaklaşımının temelini oluşturmaya çalıştığını göstermektedir (Rosenberg, 1975: 460-463; Dosi ve Nelson, 2009: 69-70).

Nihayetinde, dönüşüm sürecinin nihai hedefi olan ürün sahipliği veya tasarım, bir veri teknolojisi perspektifi sağlayabilmektedir. Ürünü oluşturan bileşenlerin özellikleri, işlevleri, uzay konumdaki standardizasyonları ve son olarak teknolojik sistemde buldukları yerler hakkında bilgi sağlamaktadır.

Litaretürde teknolojinin uygulamalı bilimle ilgili olmadığı ileri sürölmektedir. Bilimsel faaliyetlerin motivasyon, uygulama ve korunma yöntemleri, teknolojik uygulamalardan çok daha farklıdır. Bilimsel araştırmanın sonuçları teknolojik uygulamaların gerçekleştirilmesine yardımcı olsa da, teknolojik araştırmalar ile elde edilen sonuçlar belirli sorulara güçlü yanıtlar sağlamada başarısız olduğundan bilimsel faaliyetlere yeterli katkıyı sağlayamamaktadır. Bu nedenle, endüstride bilimsel araştırma sonuçlarını uygulayan ara faktörler ve kurumlar bulunmaktadır (OECD, 1992: 63-66).

### **1.3. YENİLİKÇİLİK SÜRECİNDE YARATICI DÜŞÜNME**

Uzun vadede, yenilikler kurumsal refahın kaynağını oluşturmaktadır. Yenilikçilik, yeni iş sektörleri açtığında ve mevcut kaynaklar daha verimli kullanıldığında iş arayanlardan daha fazla verim alınacak ve ölkelerin ekonomik refahı artacaktır (Galanakis vd., 2000: 19).

Tüm yenilikçiliğin kaynağı, yaratıcı düşöncenin sonunda elde edilen fikirlerdir. Yaratıcı düşönmeye, organizasyonda problem çözme ve fikirleri keşfetme çalışanlar,

müşteriler veya üniversite profesyonelleri grupları tarafından geliştirilmektedir. Yeniliklerin kaynağı, bu grupların belirli dönemlerde düzenli olarak yaptıkları toplantılarda modern düşünce süreci sonunda oluşturdukları fikirlerdir. Şirketler başarılı bir gelecek için yaratıcı fikirleri yoğun bir şekilde kullanmak durumundadırlar. Birçok bilgi kaynağına erişilerek elde edilen bilgiler, problemi çözmek için kullanılmaktadır. Bunu başarmak için şirketler, elverişli bir organizasyon ortamı yaratmalı ve insan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmalıdır (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 58).

Yenilikçilik sürecindeki ilk adım, organizasyonun başarılı modern şirket anlayışını gütmesi için inovasyon projesini sürdürmesini sağlayacak fikirleri toplamaktır. Yenilikçiliğin ilk aşamalarında organizasyonun yaratıcılığı esastır (Boeddrich, 2004: 274).

Daha önce de ifade edildiği üzere yaratıcılığın yenilikçilik ile eş anlamlı olduğu konusunda yaygın bir kanaat bulunmaktadır. Ancak bu iki olgu arasında bazı farklılıklar vardır. Yaratıcılık yeni fikirler yaratma süreciyle ilgilenirken, yenilikçilik bu yeni fikirleri ürünlere ve hizmetlere dönüştürme sürecine odaklanmaktadır. Kısaca yenilikçilik, yeni fikirleri paraya dönüştürme sürecini ifade etmektedir.

Yaratıcı düşünme, insanların problem çözmeye esnek ve yaratıcı bir yaklaşım benimseme ve ürettikleri fikirleri mevcut fikirlere entegre ederek yeni fikirler yaratma yetenekleriyle ilişkilidir (Pretorius vd., 2005: 56). Yaratıcı düşüncede yeni fikirler yaratmak, geçmişte karşılaşılan sorunlar için oluşturulan fikirlere dayalı yeni fikirler yaratmak anlamına gelmemektedir.

Yaratıcı düşüncede başarılı olmak için, önceden var olan varsayımlara veya fikirlere meydan okunması gerekmektedir. Yaratıcı düşünceye sahip kişiler bir sorunla karşılaştıklarında, “Bu soruna farklı açılardan yaklaşmak mümkün mü?”, “Geçmişte sorunlarla nasıl karşılaşıldı?” diye sorarlar. Bu görüşe sahip olanlar, “Benim yerimde başka biri olsaydı bu sorunu nasıl çözebilirdi?” diye sormazlar. Yaratıcı düşüncede; yanıt arama ve farklı, orijinal, kreatif, alışılmadık ve problem çözücü benzersiz alternatifler geliştirme eğilimi vardır (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 63).

Yaratıcı insanlar önceden bilinmeyen ve beklenmedik bir problem görürlerse, onu diğerlerinden farklı bir bakış açısıyla yorumlamaktadırlar. Sorunu anlayıp, problemi anlamlandırır, yorumlar ve genel olarak durumu en uygun hale getirirler (Özcan, 2000: 21).

Yaratıcılık sürecinde meydana gelen sorunlar; bilgi eksikliğine, kayıp ögelere ve uyumsuzluklara karşı dirençli olma şeklinde yorumlanmaktadır. Eğer ki bu dirençlilik durumunda, sorunlara ilişkin zorluğu tanımlama yada eksikliklere ilişkin çözümler geliştirme ve bu çözümleri yeniden sınama gibi yöntemlere başvurulursa, yaratıcı düşüncenin önündeki engelin yıkılması sağlanacaktır (Sungur, 1992: 20).

Sosyal bilimlerde, düşünme ve davranış şeklini değiştirme fikri dikkate alınmaktadır. Yaratıcı düşüncenin en önemli savunucularından biri olan Edward de Bono (1990: 39), bu düşünce farklılığını en iyi şekilde ortaya koymuştur. De Bono (1990: 40), süreçte yatay (hareket ettirme veya uzaklaştırma) ve dikey düşünme (belirli bir noktaya işaret etme) arasında ayırım yapmaktadır. Dikey düşüncede önemli olan, önceden var olan deliklerin bir problemin çözümünü mümkün olduğunca derinlemesine kazmasıdır. Bu düşünce tarzı, inovasyon yönetiminde benimsenen düşünce ve yaklaşımı yansıtmaktadır. Yatay düşüncede önemli olan yeni delikler kazmak ve bu sorunu çözmektir. Sorunu çözmek için mümkün olduğunca çok alternatif oluşturmaktır. Dikey düşünce, yenilikçi kişilerin düşünce şeklinde görülürken; yaratıcı kişilerin düşünce şekillerinde ise yatay düşünce görülmektedir (Haner, 2005: 289; Suojanen ve Brooke, 1971: 20).

Literatürdeki yaratıcılık çalışmalarında, insanları sol beyni ve sağ beyni kullananlar olarak ikiye ayıran birçok çalışma yer almaktadır. İnsan beyninin birbirinden farklı analitik ve yaratıcı düşünme tarzlarını kullandığı bilinmektedir. Sol beyin analitik veya dikey düşünceyi yönlendirirken, sağ beyin insanlarda yaratıcı veya yatay düşünme yeteneğini harekete geçirmektedir. Analitik düşünme, mantıksal bir süreç çerçevesi içinde işleri tanımlamaktadır. İnsanlar bu süreci kullanarak seçimlerini en aza indirmekte, onları tek veya çok az sayıda cevaba dönüştürmektedir. Öte yandan hayal gücü gerektiren yaratıcı düşünme, insanları olası sonuçlara veya farklı düşüncelere götürmektedir. Başlangıçta insanlar karar verme süreçlerinde bu iki karşıt düşünce yapısını birlikte kullanmaktadırlar. İnsanlar bu sayede bir probleme veya soruna farklı açılardan bakmakta ve yaratıcı düşünceyi kullanarak farklı çözümler geliştirmektedirler. Daha sonra bu çözüm önerilerini analitik düşünceyle bir yada az sayıda sonuca indirmektedirler (Yanık, 2007: 7-9).

Düşünme biçimini birleştiren ve ayrıştıran şey, aslında hem yaratma sürecinde hem de yenilik sürecinde kullanılmaktadır (Haner, 2005: 289). Yaratıcı süreç, insanların hedeflerine ulaşmak için izledikleri çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Ayrışan veya yatay düşünce stili, yaratıcı sürecin önemli bir özelliği olarak kabul

edilse de, yaratıcı sürecin ilk aşaması için birleşen ya da dikey düşünce stili kullanılmaktadır. Öte yandan, yenilik süreci yönetiminde birleşen ya da dikey düşünme olarak kabul edilse de, yeniliğin ilk adımı olan fikirlerin hazırlanmasında yatay veya ayrışan düşüncenin hakim olduğu hissedilmektedir. Kısacası yaratıcılık ve yenilik sürecinin ilk aşamasında temelde farklı bir düşünce tarzının düşünüldüğü söylenebilmektedir (Haner, 2005: 289-290).

Yenilik, yaratıcı bir fikri faydalı bir ürüne veya sürece dönüştürmek veya satmakla ilgilidir. Yenilik süreci, yaratıcı düşünceyle başlamaktadır. Yaratıcı ve yenilikçi insanların düşünme tarzları birbirinden farklıdır. Yenilikçi insanlarda görülen düşünme biçimi olan “dikey düşüncede” önemli olan, zaten var olan bir sorunu (alternatifleri) araştırarak mevcut sorunu derinleştirmektir. Yaratıcı insanlarda görülen düşünme biçimi olan “yatay düşünme”de ilk hedef, mümkün olduğunca alternatifler geliştirmek için yeni delikler açarak sorunu çözmektir (Kartal, 2020: 10).

Yaratıcı sürecin ilk aşaması olan hazırlık aşamasında dikey düşünme stili daha yaygın görülmektedir. Halbuki yatay düşüncenin görülmesi beklenilmektedir. Diğer taraftan yenilik süreci yönetiminde baskın olarak görünen dikey düşünce şekli olmasına karşın, yenilik sürecinin ilk aşaması olan fikirlerin üretimi aşamasında yatay düşünce şeklinin baskın olarak kullanıldığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle yenilik sürecinin hazırlık aşamasında dikey düşünce stillerine daha az rastlanılmaktadır (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 68).

Yukarıda verilen bilgilerin ışığında, yaratıcı ve yenilikçi insanların çoğu özellikleri benzer olmakla birlikte, yenilikçi insanların temel farklılıklarının daha fazla sorumluluk ve inisiyatif almaları olduğu göze çarpmaktadır. Bu bağlamda yenilikçi insanlar diğer insanları düşünceleriyle ve fikirleriyle ikna etmek için daha çok dışa dönük olmakta, yenilikçilik (inovasyon) projesinin başarısı için inisiyatif ve sorumluluk almakta ve yönettikleri grubu başarıya götürmektedirler. Bu sonuçlardan hareketle yaratıcılığın oluşabilmesi için yenilikçi bir ortama ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Yaratıcılığın bireysel ve örgütsel olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Aşağıdaki başlıklarda yaratıcılık türleri ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

### **1.3.1. Bireysel Yaratıcılık**

Bireyler yeni fikir üretme konusunda aynı beceriye sahip değildir ve maalesef bu fikirleri herkes yeniliğe dönüştürememektedir. Organizasyon içinde yeni fikirleri

mal ve hizmetlere veya süreçlere dönüştürmek için yaratıcı ve yenilikçi bireylere ihtiyaç vardır (Stoner, 1989: 408). Yaratıcı insanlar sistemin kurallarına uyulmasına ve statükoya karşıdırlar. Sonuç olarak mevcut sisteme uymayan kişiler olarak bilinmektedirler (Filis ve McAuley, 2000: 10).

Yaratıcı insanlar hem işyerinde hem de toplumda zor insanlar olarak bilinmektedir. Yönetim literatüründe, zor insanlar “mutsuzdur ve her şeyden şikayet ederler”, “nehirin ters istikameti üzerinde yüzmektedirler” (Top, 2008: 94).

Bireysel yaratıcılığın aktörü olan yaratıcı insanlar hata yapmaktan ve eleştirilmekten korkmamaktadırlar. Yaratıcı düşünceye sahip insanlar, toplum tarafından kabul edilen diğer yaklaşımların baskın görüşleriyle sınırlı değildir. Bu insanlar sorunları kendi fikir ve yöntemlerini kullanarak çözmektedirler. Bu fikir ve teknik öz farkındalığa ve sezgiye dayanmaktadır (Suojanen ve Brooke, 1971: 20).

İnsanların yenilikleri başarılı bir şekilde uygulaması için sahip olması gereken temel becerilerin tümü öz saygı ve güven ile ilgilidir. Benlik saygısı aslında kendinizi önemli, değerli ve başarılı bulmakla ilgili olmakla birlikte özgüven, farklı durumlarda aktif iş yaparak başarıya inanma arzusu olarak ifade edilebilmektedir. Mesleki performansının yüksek olması nedeniyle benlik saygısı yüksek kişilerin çeşitli durumlarda başarılı olabileceği düşünülmektedir (Pretorius vd., 2005: 55-56). Yaratıcı insanların temel özellikleri genellikle aynıdır. Yenilikçiler ve yaratıcılar arasındaki en önemli fark, dinamik kişilik farkıdır. Yenilikçiler daha çok sorumluluk yüklenme, fikirleri gerçekleştirme ve paraya dönüştürebilme ve geleceğe dair daha fazla kaygıya sahip olma gibi karakteristik özelliklere sahiptirler. Aynı zamanda yenilikçiler dinamik liderlik, inisiyatif kullanabilme ve organizasyonu örgütleme yetenek ve özelliklerine de sahip bulunmaktadır (Heunks, 1998: 264). Yaratıcı ve yenilikçileri ayırt etmede kullanılan farklılıklar Tablo 1.1’de gösterilmektedir.

İçedönüklük, yaratıcı insanlarda çoğunlukla kişisel bir özellik olarak görülürken, yenilikçiler yoğunlukla dışa dönükler olarak tanımlanmaktadır. Yenilikçiler kuruluşun paydaşlarını yeni fikirlerin kuruluş için yararlı olduğuna ikna edebilirler. Aynı zamanda bu dışa dönüklülük, yenilikçilerin motivasyonlarında daha yüksek mobilite olmalarını gerektirmektedir. Yüksek mobilite, inovasyon sırasında olumlu organizasyonel tahminler (artan karlılık, artan gelir gibi) yapma yeteneği ile ilgilidir. Ancak yaratıcı insanların fikirleri kullanıldığında bireysel olarak katkıda bulunmaları ön plandadır. Ayrıca yaratıcı bireylerde yüksek entelektüel bağımsızlık ve bireysellik görülmektedir (Rank vd., 2004: 520; Rudowicz ve Hui: 1997: 140-141).

Kirton (1976: 622), tarafından yaratıcı insanları diğer insanlardan ayırmak için yapılan bir araştırma sonucunda yaratıcı kişilerin daha muhafazakar oldukları ve esnek olmadıkları bulgusuna ulaşılmıştır (Gelade, 2002: 215). Yaratıcıların değer sisteminin merkezinde, tatmin edici davranışlarla alınan kararlar vardır. Bu insanlar kararlarının kendileri hakkında olduğunu düşünmekte ve kararlarını hayatlarına hizmet etmek için vermektedirler. Kültürel sürecin bir sonucu olarak başkalarının fikirlerini yaratarak burada gizlenen değer, yaratıcının fikrini çekmemekte ve başkalarının iyi fikirlerine yaklaşmamaktadır (Suojanen ve Brooke, 1971: 20). Öte yandan yenilikçiler orta düzeyde bağımsız ve bireyselcidir. Bu yenilikçiler de fikirlerini uygulamakta ısrar etmektedirler, ancak organizasyondaki diğerlerinin görüş ve önerilerine daha fazla saygılı davranmaktadırlar.

Tablo 1.1. Yenilikçi ve Yaratıcı Kişilerin Farkı

	<b>Yaratıcı Kişilerdeki Kriterler</b>	<b>Yenilikçi Kişilerdeki Kriterler</b>
<b>Karakter</b>	Düşük seviyede dışa dönük	Yüksek seviyede dışa dönük
<b>Güdü</b>	Düşük seviyede hareketlilik	Yüksek seviyede hareketlilik
<b>Çevre</b>	Düşük seviyede dışsal istekler	Yüksek seviyede dışsal istekler
<b>Liderlik vasfı</b>	Orta seviyede karizmatiklik	Yüksek seviyede karizmatiklik
<b>Kültür</b>	Düşük düzeyde belirsizlikten sakınma Yüksek seviyede bireysellik Yüksek entelektüel bağımsızlık	Orta düzeyde belirsizlikten sakınma Orta seviyede bireysellik Düşük entelektüel bağımsızlık

**Kaynak:** Rank, Victoria and Frese, 2004: 521.

Belirsizlik genellikle tüm insanların hareketlerini kısıtlamakta ve endişeye neden olmaktadır. Bu nedenle, bireylerin belirsizlikten kaçınması doğaldır. Bununla birlikte, yaratıcı fikirler hemen ortaya çıkmadığı için belirsizliğe bir süre tahammül edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde insanlar akla gelen ilk fikirleri uygulamakta ve konuyu kapatmaktadır. Bu durumda yaratıcılık oluşmamaktadır. Bu nedenle yaratıcılığın yüksek derecede belirsizliğe dayanabilmesi gerekmektedir (Yıldırım, 1998: 56). Yaratıcı insanlar ve diğer insanlar arasındaki ayrımları belirlemeye yönelik çalışmalarda, yaratıcı insanların kendi yeteneklerine büyük güven duydukları ve güvensizliğe karşı tolerans gösterdikleri tespit edilmiştir (Lemons, 2005: 26). Yenilikçi insanlar, yaratıcı insanlardan daha az seviyede belirsizliğe tahammül etmektedirler. Çünkü yenilik sürecinin sonunda belirli bir ürün elde edilirken,

yaratıcılık sürecinde soyut fikirler elde edilmektedir. Ayrıca yenilik sürecinin yaratıcı süreçten daha maliyetli olduğu da bilinmektedir.

Bireyler arasında yaratıcılık açısından çok önemli bir beceri açığı vardır. Yaratıcı ve yetenekli bireyler, daha az yaratıcı olanlara göre farklı ve özgün fikirlere sahiptir. Yaratıcı düşünceye sahip insanlar, diğerlerinden daha özgür ve esnek davranmaktadırlar.

Yaratıcı düşünme, kişinin hayal gücünü kullanma, zihnini canlandırma ve tahmin etme ve ardından yeni veya geleneksel yollarla farklı bir bakış açısına ulaşma veya kavramsallaştırma yoluyla bir sorunu net bir şekilde algılama yeteneğidir. Yaratıcılık, var olup olmadığını belirleyen bir boyut değil, insanlara ve koşullara göre değişen derecelerde ve boyutlarda bir düşünme biçimidir. Yaratıcılık zaman içinde öğrenilebilmekte ve geliştirilebilmektedir. Böylece bireyler değişim ve yeniliklerle günlük yaşamlarını zenginleştirebilmektedirler (Yıldırım, 1998: 22).

Yaratıcılık tüm bireylerde bulunmaktadır. Ancak az ya da çok kısıtlanmış, donmuş, uzun ya da kısa eğitime ihtiyaç duyan bireyler vardır. Kurt Levin'in yaratıcılığın ortaya çıkışındaki alan teorisinden esinlenerek, bireysel vektörler üç ana kategoriye ayrılabilir (Özçer, 2005: 35):

1. Bilgi: Somut ve genel bilgi, yeni bağlantılar ve özgür düşünme için blokları ve belleği oluşturmaktadır.
2. Entelektüel beceriler: Bilginin etkili kullanımı ve yeni formların tanıtımı için gerekli zihinsel becerilerden oluşmaktadır.
3. Kişilik ve davranışsal yapı: Duygusal yön, mod, bir kişinin enerjisini ortaya çıkaran eylemler, yeni bilgi ve fikirlerin yaratılmasında insan bilgi ve becerilerini kullanma risklerini alma yeteneğidir.

Yaratıcı düşünme, tüm gerçeği bir bakışta görmenin, yeni sentezlere ulaşmanın, benzerliklerin ve çelişkilerin özelliklerini ortadan kaldırmanın ve kullanılmayan fikirler yaratmanın temelidir. Yaratıcılık, bireyin benzersiz iç yapısı ve değerleriyle ilişkilendirildiği ölçüde, sosyal, kültürel ve çevresel bağlamlarda yaratıcılığı desteklemekte veya engellemektedir.

Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgi işçisi 21. yüzyılın yaratıcı bir insanı olarak tasvir edilmiş ve yöneticilerin çözmesi gereken en önemli sorunların başında bilgi çalışanlarının üretkenliği meselesi olduğu ileri sürülmektedir (Drucker, 1994: 57-58).

Bireysel yaratıcılık, düşünme ve yorumlama becerilerinin geliştirilmesi için uygun bir ortam yaratan yaratıcılık sürecidir. T. Peters ve R. H. Waterman (1982: 124-

125)'ın 80'lerin başındaki eserlerinde “mükemmel” olarak betimledikleri örgütlerin temel özelliklerinden biri, üretkenliği insanlar aracılığıyla sağlamasıdır. Yazarlara göre, insanlar bir örgütün en önemli sermayesidir. Bu nedenle çalışanlar kendilerini kalite ve verimlilik açısından iyileştirmenin temel kaynağı olarak görmekte ve yönetim de bu yaklaşımı desteklemektedir.

Yaratıcılık yönetimi, düşünme, anlama ve ifade etme becerileri için doğru ortamı yaratan yönetimdir. Organizasyonların göze çarpan özelliklerinden biri de performanslarını insanlar aracılığıyla sağlamasıdır. Kuruluşlarda insan en önemli unsurdur. Bu bağlamda yönetimin, bireylerin becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek için geçirdikleri psikolojik süreçleri sürekli olarak incelemesi ve iyileştirmesi, nasıl deneyim kazandıkları ve nasıl geliştirdikleri ve eğitim programlarını sürekli detaylı olarak analiz etmesi gerekmektedir (Düren, 2000: 120).

Yaratıcı kişi öğrenmeye devam etmelidir. Beceriler eğitildikçe, yaratıcılık ve yetenek daha fazla geliştirilmektedir. Şirketin rekabetçi yapısı, insan kaynaklarının eğitim ve kendini geliştirme ihtiyaçlarına bağlıdır. Buna göre eğitim, yaratıcı yönetimin temel işlevlerinden biridir. Yaratıcılık yönetimi eğitim kursunun temel amacı, çalışanlara uygun bir ortam ve bilgi alışverişi yoluyla yeni bilgi kaynaklarını nasıl kullanacaklarını öğrenme fırsatı sağlamaktır.

Yukarıdaki bilgilerden hareketle, yaratıcı kişinin yükselişi işin özünü ve işletme yönetiminin organizasyonel yapısını değiştirirken, çalışanların entelektüel niteliklerinin artması da yöneticilerin işini değiştirmektedir. Yaratıcılığın kurumsallaşması, ancak çalışanların istekle ve hevesle gerçekleştirebilecekleri bir olaydır. Yani çalışanların isteğine, şevkine ve azmine bağlıdır. Bu çerçevede, yıllardır ikinci ve en pasif işlev olarak kalan personel yönetimi, en değerli kaynak haline gelen insan kaynakları yönetimi olarak gelişmekte ve işletme yönetiminin öncelikli stratejik unsuru olarak ortaya çıkmaktadır.

### **1.3.2. Örgütsel Yaratıcılık**

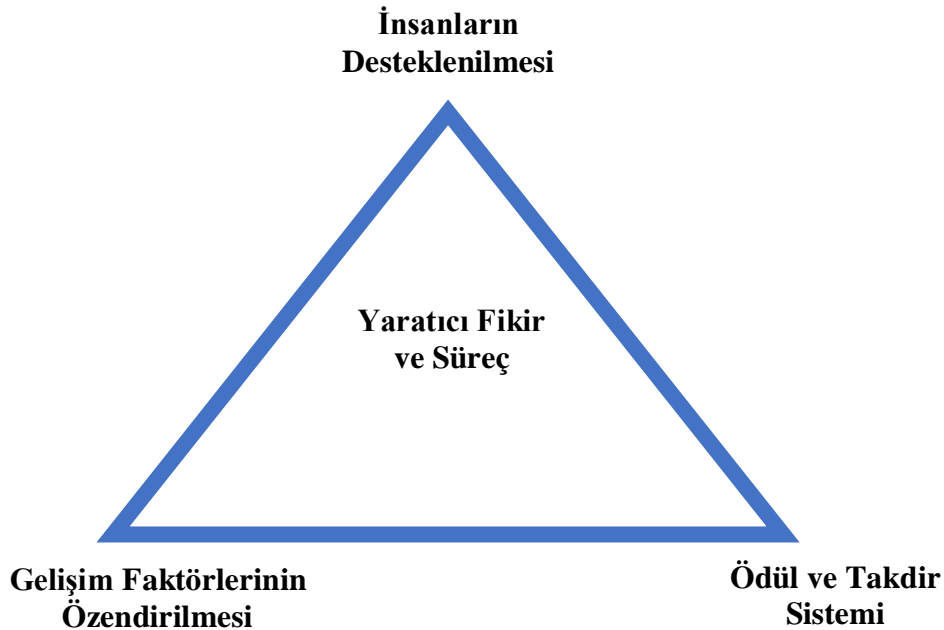
21. yüzyılda şirketlerin başarısı, organizasyonel ve insani sorunların ortak çözümüne bağlı bulunmaktadır. Çözüm, yöneticilerin organizasyonun iki alanında beceriler geliştirmesine bağlıdır. Düren (2000: 108) söz konusu çözümleri aşağıdaki şekilde ortaya koymaktadır:

1. Değişime ayak uydurmak için stratejik çevikliği, yaratıcı zekayı ve esnekliği artırma yeteneği.

2. Yapısal, teknolojik ve sosyal konularda yenilik yapma yeteneği.

Yaratıcılık, dinamik ve açık bir alanda gelişebilmektedir. Yaratıcılığı teşvik etmek ve yönetmek için yöneticilerin, yaratıcı sürecin nasıl çalıştığı, yaratıcı personelin nasıl seçileceği ve yaratıcılığın var olduğu bir ortamın nasıl yaratılacağı hakkında doğru bilgilere sahip olması gerekmektedir. Yaratıcı organizasyonun üyelerinin liderliği, hem aktarılabilir hem de aktarılamaz bilgilerin harekete geçirilmesi için bir sistem oluşturmayı ve yaymayı gerekli kılmaktadır. Düzenlenerek sürdürülebilir hale gelen yaratıcılık, ancak şevkle çalışanların ulaşabileceği bir etkinliktir (Düren, 2000: 109)

Bir kurumda ortaya çıkarılmak istenilen örgütsel yaratıcılık potansiyelinin örgütsel hedeflere hizmet edebilmesini ve etkin bir şekilde yönetimini sağlamak üzere şekillendirilmesi, yapılandırılması, örgütün değerlerine yönelik bir faaliyet olarak düşünülmesi ve organize edilmesi gerekmektedir. Kurum içerisinde “yaratıcı süreç veya proses” olarak açıklanabilecek bu faaliyetin en iyi biçimde uygulanabilmesi ve gerçekten etkin bir şekilde yönetilebilmesi için “özendirilmesi”, “desteklenilmesi”, “takdir edilmesi” olmak üzere üç temel unsurla bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir (Coade, 2002: 126).



Şekil 1.1. Yaratıcı Sürecin Unsurları

**Kaynak:** Coade, 2002: 126.

Şekilden de anlaşılacağı üzere örgütsel gelişim faktörleri ile insanların yaratıcılıklarının desteklenilmesinin ve ödüllendirilmesinin tamamlanması ile birlikte yaratıcı değer ve görüşler meydana çıkarılmış olmaktadır.

Wallas (1926: 10) ise, yaratıcılık sürecini dört aşamada değerlendirmiştir; kişinin problemleri ortaya koyduğu ve çeşitli hipotezlerle ilişki kurduğu ilk aşama hazırlık aşamasıdır. Kuluçka dönemi olarak adlandırılan aşama yaratıcılık sürecinin ikinci aşaması olup, kişinin yeni sentezleri ortaya koyduğu ve özgün fikirleri düşündüğü yerdir. Ortaya konan problemlerin çözümünün kişinin zihninde aniden oluştuğu evre, aydınlanma aşaması adı verilen üçüncü evredir. Son aşama olan sonuçların doğrulanması evresinde birey tamamıyla zihnine yönelip, mantığı ile hareket etmektedir. Bu bağlamda çözümde yanlışlıklar varsa tespit etmekte ve doğruluğunu sağlamaktadır (Yavuz, 1989: 9-10; Glover, Ronning ve Reynolds, 1989: 5-6).

Örgütsel yaratıcılık yönetimi, kuruluşlardaki yönetim görevlerinin yeniden düzenlenmesi yoluyla üstün yetenek ve başarıyı yönetme sürecidir. Organizasyonel yaratıcılık her şeyden önce organizasyondaki bireylerde yaratıcılığın oluşmasında ve gelişmesinde önemli bir yere sahip olan yüksek kültürel altyapı, kararlılık, cesaret, hoşgörü, özgür ve bütüncül düşünme, geleceğin vizyoner misyonu, tutum ve davranış bütünlüğünü gerektirmektedir (Marşap, 1999: 51).

Yaratıcı düşünme sürekli tekrar eden yinelemeli bir süreçtir. Organizasyonel yaratıcılığı artırmanın en iyi yolu, yarattığınız her rüyaya yapılan küçük eklemelerin sayısını artırmaktır. Bu, giderek daha yenilikçi düşünceye yol açmaktadır. Zengin düşünce deneyimi ve çeşitliliği, organizasyonu yaratıcı düşünce kaynağına dönüştüren sinerjiler yaratabilmektedir (Buzan vd., 2001: 248).

Örgütsel yaratıcılık, mevcut sınırları aşmayı gerektirir. Bu sınırlar teknolojik, sosyal, organize, bilgilendirici veya fiziksel olabilmektedir. Bu bağlamda üç farklı yaratıcılık türü bulunmaktadır. Bunlar; yeni şeyler yaratmak, farklı şeyleri bir araya getirmek veya mevcut şeyleri tanımlamaktır. Yaratıcılık, insanların gördüklerine gözlerini açmalarına ve bu alanda aktif olmalarına izin vermelidir (Kovancı, 2001: 240).

Yukarıdaki bilgilerden hareketle şunlar ifade edilebilir: Örgüt çalışanları, yeteneklerini yaratıcılığa ve yeniliğe dönüştürme konusunda çok farklı oldukları için organizasyonların, bu potansiyel çalışanların yeni ürünlere, faaliyetlere ve projelere verdikleri algılama süreçlerine göre farklı hizmetler sunuyor olması gerekmektedir.

Yöneticilerin, yetenek ve yeni becerilerden en iyi şekilde yararlanabilmeleri için kuruluşları içindeki iş etiğini tanımak ve teşvik etmek için üzerlerine düşeni yapmaları bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bir organizasyonda yaygın, katılımcı ve yüksek hızlı bir yaratıcılık, ancak mükemmel bir yaratıcı iklim ve kaliteli bir ortam yaratmakla mümkündür. Geleceğin yaratıcı yöneticileri ve açık liderleri yeni bilgi, görüş ve düşünceleri gerçekleştirirken kaliteli görev becerilerini, tam sorumluluk bağlılığını, düşünme ve uygulamayı çok daha kolay değerlendirebilmelidir (Marşap, 1999: 87).

Yaratıcı liderlik, öğrenmeyi içselleştirmenin yanı sıra mevcut potansiyel becerileri yönetmeyi öğrenmiş bir insan gücü oluşturma çabasıdır. Geleceğin örgütleri öğrenecek, yansıtacak, yani öğrenmeyi öğrenmiş ve onu dinamik hale getiren akıllı örgütler olacaktır. Sonuç olarak, kuruluşların en güçlü zenginliği, bilgi ve yaratıcı insan kadrosundan oluşan entelektüel sermaye olacaktır (İldız, 2002: <https://www.caginpolisi.com.tr>).

Yaratıcı bir organizasyon oluşturmak için (Gökbunar, Kayalı ve Aktaş, 2005'den akt. Yıldırım, 2007: 117);

1. Organik bir yapıya ve farklı özelliklere sahip çalışanlara sahip olmak,
2. Açıklık ve çevredeki değişikliklere ayak uydurmak,
3. Esneklik, hoşgörü ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmek,
4. Örgüt üyeleri arasında açık iletişim kanalları, gizlilik ve çevre ile etkileşim sağlamak,
5. Öneri sistemleri kurmak ve
6. Çalışanların işe alım süreçlerini beceri ve bilgi ekseninde gerçekleştirmek.

Yaratıcı süreç, var olan üretim yöntemlerinin yeni yönetim uygulamalarına dönüştüğü ve yenilikçi fikirlerin üretildiği bir süreç olarak ele alınmaktadır. Gözlemlerden yeni fikir ve kavramların yaratılmasına kadar bilgi ve deneyimi ilişkilendirme yeteneği olarak karşımıza çıkan yaratıcılık olgusu, insanların düşünme ve deneyleme faaliyetleri sonucunda ortaya çıkmıştır. Elbette her insanın yaratıcılık yetenekleri farklı olduğu gibi, organizasyonların da birbirinden farklı özelliklere sahip çalışanların inovatif güçlerini kullanıp yeni ürün ve hizmetler yaratması da farklılık arz etmektedir.

Kuruluşların yaratıcılığı destekleyerek fikir üreten kuruluşlar haline gelebilmeleri için yeni bilginin yaratıldığı ve yayıldığı bir örgütsel yapı ve örgütsel iklim yaratmaları gerekmektedir. Şirketler, çalışanlarını risk almaya teşvik ederek ve

onlara çeşitli görevleri yerine getirme özgürlüğü vererek yaratıcı düşüncüyü teşvik edebilmektedirler (Kovancı, 2001: 245).

Örgütsel yaratıcılığı geliştirmek için gereken örgütsel iklim, çok az yöneticinin kabul edebileceği veya tolere edebileceği çalışma ortamının doğasını göstermektedir. Organizasyon yöneticilerinin çoğu, yeniliğin ayrılmaz bir parçası olan ve hatta temeli olan devam eden değişim sürecinden rahatsızlık duyabilmektedirler. Yaratıcı düşünme, dahil olan kişilerin niteliklerinin ve örgütsel iklimin bir işlevidir. Zayıf iletişim becerileri, uygun olmayan bir örgütsel iklim, insanların risk almasını engelleyen tutum, alışkanlık ve durumlar yaratıcılık ve dolayısıyla yenilikçiğin önündeki en büyük bireysel ve örgütsel engellerdir (Şimşek, 1999: 291).

Yöneticiler çoğu zaman geleneksel yönetim anlayışı doğrultusunda kuruluştaki disiplin ve maliyet kontrolünün olumsuz etkileneceği endişesiyle, özgür bir çalışma ortamı yaratmaya ve çalışanların yeteneklerini sergilemelerine şüpheyle bakabilmektedirler. Ayrıca iş ortamında boş zaman miktarının yeterince olmaması, yaratıcı faaliyette kısıtlamalara yol açabilmektedir. Bu yüzden çalışılacak projeler arasından seçim yapma özgürlüğü ve yönetim düzeyinde yeni fikirlerin nasıl uygulanacağı konularında yöneticiler tarafından çalışanlara verilecek olan destek hayati önem arz etmektedir (Şimşek, 1999: 292).

Yaratıcılığı tavsiye eden bir yöneticinin yapması gerekenler (Aytaç, 2005'den akt. Yıldırım, 2007: 119):

1. Astlarının aldığı riskleri alabilmeli,
2. Hızlı karar vermeli, dikkatli ve iyi dinlemeli,
3. Yarı gelişmiş olsalar bile yeni fikirleri kabul etmeli ve deneyimlerden yararlanmalı,
4. Yeni bir yaratıcı organizasyonel iklim geliştirilmeli,
5. Yaratıcılıkta başarı veya başarısızlığı tartışmalı,
6. Sorunların küçük çapta oluşturulan tartışma gruplarıyla keşfedilebileceği ve yaratıcı insanların bu gruplarla etkileşime girebileceği bir eğitim ortamı oluşturmalı,
7. Farklı eğitim seviyelerinden kişilerle düşünce merkezleri kurulmalı ve yaratıcı çözümler tartışılmalı,
8. Yaratıcı niteliklere sahip kişileri işe almalı,
9. Yeni tavsiyeleri açıklamak için öneri sistemleri geliştirilmeli,
10. Kuruluş içinde yatay ve dikey iletişim kanalları açık olmalı,

11. Şirket içinde bir güven ortamı yaratılmalı ve

12. Yaratıcılığı genel kalite politikasının bir parçası olarak kabul etmelidir.

Günümüz yaratıcı yönetici ve açık liderlerinin inovasyon, yenilik ve özgünlüğün desteklendiği bir çalışma ortamı oluşturmaları hem görevleri hem de yönetsel etkinlik ve başarı açısından kaçınılmaz ve ertelenemez sorumlulukları arasında yer almaktadır. Birtakım yaratıcılık türleri bu koşullar içerisinde uygulanmalı hatta gerekirse yeniden düzenlenmelidir. Dolayısıyla, kuruluşların en değerli varlığı insanın gelişimi ve yaratıcı bir iş çevresi için gerekli düzenlemeleri yaparak yaratıcı düşüncüyü teşvik etmeli ve tüm imkanları bilimsel ve sistematik olarak kullanmaları gerekmektedir.

#### 1.4. YENİLİKÇİLİK VE AR-GE

Araştırma ve geliştirme kültürü, esasen “araştırma dışı bir ortamdan, araştırma ve geliştirmenin gerekli olduğu bir ortama geçiş” olarak tanımlanmaktadır (Hill, 1999: 1). Bu konuda yapılmış çok genel açıklamalar olduğu gibi cevapsız birçok soru da bulunmaktadır. Örneğin, “araştırma kültürü” kavramı ile araştırma yöntemlerini açıklamak, araştırma ortamının özelliklerinin belirlemek veya araştırma kavramının bir değer olarak değerlendirilmesini sağlamak mı daha çok önemlidir soru ve konuları başlıca tartışma konuları arasında yer almaktadır.

Yenilikçilik sürecinin ilk aşamasında araştırma yöntemleri oluşturmaktan ziyade araştırma/geliştirme ve yenilik kavramları bir değer olarak ele alınmalıdır. Hill (1999: 1-2) tarafından belirtildiği gibi, araştırma kültürü “bir organizasyondaki araştırmalarla ilgili değerler, inançlar ve hayaller” olarak ele alınmaktadır. Bu değer ve inançlar organizasyonda araştırma faaliyetlerini ve yeniliklerini düzenlemektedir. Buradan hareketle Ar-Ge ve yenilikçilik çalışmalarını bir arada incelemek daha sağlıklı sonuçlar verecektir.

Genel olarak “araştırma kültürünün” üç ana ayağı bulunmaktadır (Salazar-Clemena ve Almonte-Acosta, 2007: 5):

1. Yeni bilgiyi üretme (araştırma-geliştirme) ve topluma yararlı hale dönüştürme,
2. Araştırma ve geliştirmeyi yapabilmek için gerekli yasal ve hukuki düzenlemeleri şekillendirme ve yapılandırma,
3. Araştırma ve geliştirmeyi yapacak bilim insanlarını görevlendirme.

Bir araştırma-geliştirme ve yenilik kültürü yaratmada bu üç ana sütun göz ardı edilemez. Diğer bir deyişle, kurumların araştırma ve geliştirme için güçlü bir itici gücü olan bilim adamları yoksa, gerekli altyapıya sahip değilse, organizasyon ve işletmeler mevcut bilgilerden memnun ise yenilikçi bir inovasyon kültürü oluşturmak hayalden öteye geçememektedir (Salazar-Clemana ve Almonte-Acosta, 2007: 5).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, işletmelerde Ar-Ge kültürü ve yenilikçiliğin yaratılmasına yönelik programların geliştirilmesi önemlidir. Ancak herhangi bir işletmede bu kültürü şekillendirmenin evrensel bir formülünden söz etmek mümkün değildir. Bu bağlamda sistematik bir yaklaşım önerilebilmektedir. Bu yaklaşımın ilgili örgüt kurumu ve çevresi ile koordinasyonu başarı için gereklidir. Literatürde bazı çalışmalar yapılmıştır (Middleton vd., 2006: 18-20; Birks vd., 2009: 90-92). Bu araştırmaların merkezinde genellikle Ar-Ge ve inovasyon kültürü yaratmak için fikir ve referanslar bulunmaktadır.

İşletmelere araştırma kültürü oluşturmak için çeşitli öneriler verilmektedir. Örneğin, Devlin ve James (2007'den akt., Öztemel, 2013: 24), Avustralya'da yüksek öğretimde bir araştırma kültürü yaratmanın yollarını incelemek için atanan Danışma Kurulu'nun tavsiyelerini şu şekilde aktarmışlardır:

1. "Araştırma kalitesi çerçeve sürecinin" ülkeye özgü bilgilere dayalı olması,
2. Ulusal araştırma kapasitesini güçlendirmek ve ülkeye özgü "en iyi uygulamalara" dayalı yeni protokoller oluşturulması,
3. Ulusal araştırma stratejileri ve protokollerinin geliştirilmesi için kıdemli üniversite araştırmacılarının katılımıyla bir "ulusal plan" hazırlanması,
4. Ulusal ve ülke düzeyinde araştırmaya odaklanacak bir "araştırma akademisinin" oluşturulması ve bu akademi için fon tahsis edilmesi,
5. Ulusal yeterliliklerde araştırma yapmak için yeni fonların tahsis edilmesi, "araştırma faaliyeti fonu" adı altında araştırmaları desteklemek için ayrı bir fon oluşturulması, ulusal eğitim/öğretim kadrosunun oluşturulması ve ulusal araştırmanın tamamlanması,
6. Avustralya Araştırma Konseyi'nin ulusal araştırma kapasitesini artırmak için hedeflenen araştırmalara fon tahsis edilmesi,
7. Yaz okulları, mentorluk programları, kurumsal eğitim programları vb. yollar ile ulusal araştırmanın önemini açıklayan eğitim programları geliştirecek ve ülkeye özel araştırmalar yapacak öğrenci araştırmacıların niteliklerinin planlanması,

#### 8. Ülke çapında araştırma ve araştırmacılar için bir veritabanı oluşturulması.

Yukarıdaki öneriler ışığında, bir araştırma kültürü oluşturmak için yapılan araştırmanın ilgili altyapıya daha fazla ağırlık verdiği görülmektedir. Bireysel ve kurumsal düzeyde bir araştırma kültürü oluşturmaya odaklanmak yerine, mevcut kültürü canlandırmak için önerilerde bulunulmuştur. Ülkemizde bu önerilerden önce yenilikçi bir kültürün araştırılması, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Ülkelerin kalkınmasındaki en önemli faktörlerden birisinin bilimsel araştırma ve geliştirme çalışmalarının olduğu bilinmektedir. Ülkeler bu durumun farkındadır ve ekonomilerini güçlendirmek için araştırma, geliştirme ve yeniliğe yönelmektedirler (Işık ve Kılınç, 2011: 46-47).

Araştırma ve geliştirme terimi günümüzde sıklıkla kullanılsa da farklı şekilde yorumlanabilmektedir. Ar-Ge, şirketlerde yeni ürünleri ve üretim süreçlerini keşfetmeyi amaçlayan sistematik ve yaratıcı bir çalışma olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda Ar-Ge, teknolojinin gelişmesine veya mevcut bilgilerle yeni malzemeler, ürünler ve araçlar üretmesine, yeni sistemler, süreçler ve hizmetler oluşturmaya olanak tanıyan yeni bilgilerin elde edilmesi için yapılan düzenli çalışmalardır. Söz konusu çalışmaların kapsamına yazılım üretimi veya mevcut yazılımların geliştirilmesi de dahildir. Özetle Ar-Ge, ürün ve süreç yeniliğini artırmak veya bilimsel bilgiyi artırmak için organize bir çabadır (Zerenler vd., 2007: 657; Ünal ve Seçilmiş, 2013: 12-13).

Ar-Ge ve yenilikçi bir kültür ortamının yaratılmasının temel gerekliliği, her şeyden önce kültür kavramının ne anlama geldiğini anlamaktan geçmektedir. Ortak bir tanım üzerinde mutabakat olmaksızın bu bağlamda yapılacak tavsiyeleri uygulamak zordur. Aşağıda tanımlar üzerinden analiz yapılmıştır.

“Araştırma” kavramı öncelikle yeni bir örnek, yeni bir yöntem veya yeni bir sistemin geliştirilmesini içermektedir. Nitelikli bir araştırma için bunu yapabilecek araştırmacıların finansman, hibe vb. ile desteklenmesi ve kıdemli danışman eşliğinde çalışmalarına fırsat verilmesi gerekmektedir (OECD, 2005: 96)

“Geliştirme” kavramı ile kastedilen ise var olan sistemden daha iyi, daha kaliteli, daha kullanışlı bir sistem üretmek veya yenilenmesini sağlamaktır. Eğer bir yerde bir sistem yoksa, başka yerde olan sistemin aynısını, sistemi olmayan bu yere inşa etmek de geliştirme kapsamına girmektedir (OECD, 2005: 96)

Yenilikçilik ise en geniş tanımıyla, ekonomik ve toplumsal boyutlarda değer yaratmak veya fayda sağlamak için ürünlerde, hizmetlerde ve iş yapış yöntemlerinde yapılan değişiklikler, çeşitlilikler ve yeniliklerdir. Firmalar için yenilikçilik kavramı ise, verimliliği ve karlılığı çoğalttığından, yeni pazarlara erişilmesini ve mevcut pazarın genişletilmesini sağladığından çok önemli bir rekabet unsurudur. Verimli, karlı ve rekabet avantajı güçlü firmaların faaliyet gösterdiği ekonomiler kalkınır, gelişir ve küresel boyutlarda rekabet gücü kazanır. Dolayısıyla bu süreçte, ülkeler için inovasyon kavramının devletin istihdam artışı, sürdürülebilir büyümesini, toplumsal refahını ve yaşam kalitesini garantileyen önemli bir faktör olduğu rahatlıkla söylenebilmektedir (Elçi, 2006: 2).

Verilen bilgilerden özetle, yenilikçilik var olan sisteme değer üreten bir yeniliğin eklenmesidir. Eğer mevcut koşullar içerisinde bir değer üretilmezse buna yenilikçilik denilmesi doğru değildir. Bu nedenle, Ar-Ge kültürünü yenilikçilik kültürüyle birleştirip birlikte düşünmek daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Bu tanımlara dayanarak, toplumun temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yöntem ve tekniklerin geliştirilmesinin aynı zamanda bir Ar-Ge çalışması olduğu sonucuna varmak yanlış değildir. Bilim ve iletişimde geleceğin teknolojilerinin geliştirilmesinin yanı sıra, sosyal yönlendirmeler (toplum mühendisliği) ve inovasyon için yeni bilgilerin sağlanması da Ar-Ge kapsamına girmektedir.

Bilim ve teknoloji sahasında dünyaya hakim olan çok az sayıda ülke mevcuttur. Bu ülkeler; yüksek ve kaliteli eğitim sistemlerini, etkili bilgi becerilerini ve maddi olanaklarını kullanarak araştırmalarla yeni değerler üretmekte ve bu değerler ile geleceğin teknolojilerini inşa etmektedirler (Aras ve Ören, 2002: 5).

Ar-Ge'ye yapılan harcamaların ekonomik etkisi üzerine yapılan çalışmalarda Ar-Ge'nin şirketlerin büyüme ve gelişmesinde önemli bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır (Stokey, 1995: 485-487; Jones ve Williams, 2000). Ar-Ge'ye yatırım yapan firmaların büyüme hızı ve ihracat seviyelerinin uzun vadede istenilen seviyeye yükseldiği ve kısa vadede ortaya çıkan olumsuz mali yükü ortadan kaldırdığı ileri sürülmektedir (Korkmaz, 2010: 3328).

Son yıllarda dünyadaki teknolojik faaliyetlerin rekabet gücünden yararlanmak için başta sanayileşmiş ülkeler olmak üzere tüm ülkeler politikalarına daha fazla kaynak ayırmaya başlamışlardır. Bazı ülkelerin politika çalışmaları farklı kriterlere göre ölçülmektedir. Bu kapsamda; Ar-Ge harcamaları, Ar-Ge harcamalarının GSYİH'ye oranı, Ar-Ge harcamaların sektörel dağılımı, Ar-Ge personel sayısı, alınan

patent sayısı ve teknolojik ürünlerin ihracatı vb. kriterlere göre analiz yapılmaktadır (Ünal ve Seçilmiş, 2013: 14-15).

Sonuç olarak Ar-Ge ve inovasyon sürecinde, makro ekonomilerin ve küçük işletmelerin, işlerini başarıyla yürütebilmeleri ve rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için tüm yeniliklere ve ilerlemelere açık olmaları gerekmektedir. Bu yenilikler, yönetimden üretime, üretim sürecinden pazarlama yöntemlerine kadar geniş bir yelpazede değerlendirilmeli ve uygulanmalıdır. Ar-Ge'nin başarılı olabilmesi için gerekli destek ve kaynaklar sağlanmalı, kurumların Ar-Ge yetenekleri sürekli olarak izlenip analiz edilmelidir. Buna ek olarak araştırmacıların çalışmalarının gözden geçirilmesi gerekmektedir. Yüksek öğrenim kurumları bu bağlamda spesifik materyallere odaklanmalı ve bilim insanlarını desteklemelidir. Yapılan çalışmaların etkili olması için kolektif projelerin oluşturması gerekmektedir. Bu projelerin de doğru sonuçlar vermesi için etkin ve kaliteli denetim organizasyon yapıları kurulmalı ve kontrol etmelidir.

### **1.5. YENİLİKÇİLİĞİN ÖNEMİ**

Daha önce de ifade edildiği üzere OECD ve Avrupa Komisyonu tarafından ortaklaşa yayınlanan Oslo Yönergelerinde, yenilik “yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç; yeni bir pazarlama yönteminin işyerinde ve uygulamalarında yeni bir örgütsel yöntem olarak uygulanması” anlamına gelmektedir. Dolayısıyla yenilik, hem ülkelerin hem de şirketlerin ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet edebilmesi, üretkenliği, ekonomik büyümeyi, kalkınmayı artırması ve sonuç olarak refah ve yaşam kalitesini artırması için temel faktörlerden biri olarak görülmektedir. OECD, gelişmiş ülkelerde yeniliğin ekonomik büyümeye katkısının son 25 yılda % 50’yi aştığını tespit etmiştir (Soyak, 2008: 1).

Yeniliğe benzer kavramlardan birisi olan buluş, yeni bir ürün veya yeni bir üretim süreci fikrinin ilk kez geliştirilmesidir. İnovasyon ise her şeyden önce bir fikrin markalaştırılmasıdır (Fagerberg, 2003: 3).

Literatürde yenilik kavramı J. Schumpeter ile özdeşleşmiştir. Schumpeter yenilikçiliği (1950: 41), yeni bir üretim fonksiyonunun gelişimi olarak açıklamaktadır. Schumpeter (1950: 46)’e göre yenilik, yeni bir ürün icat etmek, yeni bir üretim yöntemi geliştirmek, yeni bir pazar yaratmak, hammaddeler veya yarı mamul ürünler için yeni kaynaklar geliştirmek gibi herhangi bir alanda yeni bir organizasyonun oluşturulmasıdır (Kurz, 2006: 264-265).

Dosi'ye (1988: 1120-1122) göre yenilik, “keşif, deney, geliştirme, simülasyon, yeni ürünler, yeni üretim sistemleri ve yeni organizasyonel konfigürasyonları içeren bir araştırma faaliyeti”dir. Dosi, yeniliğin belirsizliğine ve birikimine odaklanmaktadır. Ürün ve üretim süreciyle ilgili yenilikçi faaliyetler, bilinmeyen yeni buluşları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle belirsizlik sürecinde yenilikle ilgili riskler bulunmaktadır.

1955 yılında Avrupa Komisyonu tarafından bildirilen raporda yenilikçilik ile alakalı şu ifade ön plana çıkmıştır. Raporda yenilikçiliğin eş anlamlısı olarak “Ekonomik ve sosyal alanlarda yeni ürünlerin başarılı üretimi, işlenmesi ve inşası” tanımlarına yer verilmiştir (Kasza, 2004: 5).

Lundvall'a (1992'den akt., Işık ve Kılınç, 2011: 15) göre yenilik, ekonomik yapının tüm parçalarını, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin öğrenmeyi etkilediği düşünülen kurumsal yapıyı içeren bir sistemdir. Sektörel faaliyetlerle karakterize edilen, girişimcilik ve sanayi küresel yenilik sisteminin temelini oluşturmaktadır. Yenilik sürecindeki kavramsal çerçeveye göre, yenilik potansiyeli; işletmeler arasındaki yatay ve dikey etkileşimin bir sonucudur. Yatay olarak, rakipler bazı ticari faaliyetlerde ortak olabilir, paha biçilmez bilgi ve deneyim kaynağına sahip olabilmektedir. Dikey olarak, tedarikçiler ve alt yükleniciler teknolojik çözümlerin ve bilgilerin kaynağıdır.

Yenilik sisteminin ikinci unsuru bilgi sektörüdür. Bunlar eğitim ve öğretim kurumlarını ve araştırma enstitülerini içermektedir. Bilginin oluşmasında, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde öncü rol oynayan araştırma enstitüleri olarak üniversiteler, yenilik sürecine önemli katkılarda bulunmaktadır (Kasza, 2004: 6).

İnovasyon sisteminin üçüncü bileşeni olan finansal sistemde, bankalar ve diğer kredi kuruluşları şirketlere finansal yardım sağlamaktadır. Ancak, bu kuruluşlar her zaman yenilikçi faaliyetleri desteklememektedir. İşveren örgütleri, sendikalar, ticaret odaları, kalkınma ajansları ve pazarda faaliyet gösteren şirketler arasındaki koordinasyondan sorumlu teknoloji transfer birimlerini içeren sektörler arası yenilik sisteminin bir başka bileşenidir. Şirketler arası koordinasyon ve işbirliğini sağlayarak brüt kar yaratılmasını sağlayan sosyal sermaye sistemi ise son argümandır (Kasza, 2004: 5-7).

Bir yandan yenilik, pazarın potansiyel talebini veya yeni bir ürün ve sürece olan ihtiyacı çok iyi anlamayı gerektirmekte; diğer yandan basit teknik bilgiyi, orijinalinden kaynaklanan neo-bilimsel ve teknolojik bilgiyi gerektirmektedir. Makro ekonomik

açından yenilik, bilimde, teknolojiye veya bir endüstrideki piyasa yapılarında model değişiklikleri yapma yeteneğidir. OECD'ye (2005'den akt., Işık ve Kılınc, 2011: 15) göre yenilik kavramı kişisel ve sosyal ihtiyaçların (sağlık, eğlence, istihdam, ulaşım vb.) daha iyi karşılanmasını sağlamaktadır. Şekil 1.2'de, ülke için yeniliğin önemi gösterilmektedir.



Şekil 1.2. Yenilikçiliğin Ülkeler Açısından Önemi

**Kaynak:** Yılmaz, 2004: 53.

Buna göre ülkenin yenilikçi gücü ilk başta ekonomik büyümeyi sağlarken, orta kısımda ülke halkına verilen hizmetlerde olumlu gelişmeler yaşanmaktadır. Bu sürecin bir sonucu olarak bireylerin yaşam kalitesi de artmaktadır. Şekil 2'den hareketle ülkelerin yenilikçilik faaliyetlerinin bireylerin yaşam kalitesi ile orantılı olduğu söylenebilmektedir.

Golan ve Holzmann (2016: 62-63), çalışmalarında üç tür yenilik üzerinde durmaktadır. Bunlar; radikal, artan ve sistematik yeniliktir. Radikal yenilik daha önce radikal fikirler için test edilmemiş ürünler, uygulamalar veya yöntemler dahil olmak üzere büyük iyileştirmelerle gerçekleşen yenilik türünü ifade ederken, bu iyileştirme faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan artan yenilik diğer bir türü oluşturmaktadır. Sistematik yenilik ise yenilik faaliyetlerinin belirli bir plan dahilinde ve bilinçli olarak ortaya konulmasını içermektedir. Şüphesiz her bir yenilik türü örgütsel ve toplumsal gelişime önemli katkılar sunmakta, işletmelerin rekabet gücünü ve marka değerini artırmaktadır. Gaynor (1996'dan akt., Eriş ve Saatçioğlu, 2006: 2) da benzer bir şekilde dört tür yeniliğin olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar radikal yenilik, artan yenilik, radikal sistem yeniliği ve teknolojik yeniliktir.

İnovasyon sisteminin amacı bilgiyi üretim, yaygınlaştırma ve ekonomik kalkınma için kullanmaktır. Sistem, hızlı teknolojik değişimler ve artan küresel rekabet nedeniyle şirketlere yenilik faaliyetleri için gerekli desteği sağlamaktadır. Temel olarak, farklı aktörler sistem içinde birbirleriyle etkileşim halindedir. Sistem; araştırma enstitüleri, üniversiteler, teknoloji transfer ajansları, ticaret odaları, finans kurumları, yatırımcılar, devlet daireleri, kurumsal ağlar ve endüstri kümeleri gibi çeşitli bölgesel ortaklara veya aktörlere dayanmaktadır. Bu sistemin bir örneği, Macaristan'daki Ulusal Araştırma ve Teknoloji Bürosu tarafından geliştirilen yenilik sistemidir (Graselli, 2009: 1138).

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Stanford Araştırma Enstitüsü tarafından yılında yapılan bir araştırmada (Gökçe, 2010: 2) , zar zor ayakta durabilen şirketler ile hızla büyüyen şirketler arasında kıyaslama yapılmıştır. Hızla büyüyen şirketlerin yenilikçi ve inovatif faaliyetlerde bulunduğu ve bu sayede kısa sürede endüstride lider konumlarına yükseldiği gözlemlenmiştir. Bu araştırma yeniliğin; büyüme, gelişme, hayatta kalma, rekabet avantajı yaratma ve hatta liderliği ele almadaki önemini büyük ölçüde savunmaktadır.

Ülkemizde de inovasyon süreciyle ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Bu bağlamda ulusal inovasyon sistem yaklaşımları ve ulusal inovasyon girişimleri ile ilgili projeler modernize edilmektedir. Ulusal inovasyon sistem yaklaşımlarının ana aktörleri hükümet, tüm sektörlerdeki şirketler, üniversiteler, araştırma enstitüleri, patent ofisleri, ortak araştırma merkezleri, teknoloji transfer birimleri, eğitim merkezleri ve teknoparklardır. Bu sistemin genel amacı, inovasyonu ve ileri verimliliği, bilim kullanımını ve teknolojiyi en etkili şekilde artırmak, güçlü rekabetçi pazarların ortaya çıkmasını desteklemek, uluslararası işbirliğini geliştirmek, doğru altyapıyı ve ortamı yaratmaktır. Ulusal inovasyon girişimcilik faaliyetlerinin amacı ise Türkiye'de üniversite-özel sektör işbirliğinde sivil toplumu güçlendirmek için yenileme politikalarını yaratmak, kamu kurumları ile siyasi irade ve diyalog geliştirerek yenilik politikalarını düzenlemek ve kamuoyunda yenilikçilik konusunda farkındalık yaratmaktır (Işık ve Kılınç, 2012: 194-195).

Sonuç olarak yeniliğin firmalarda hem çalışanlarının inovatif süreçlere hem de müşterilerinin ürünlere bağımlılığını arttıran bir unsur olduğunu söylemek mümkündür. Yenilikçilik aynı zamanda müşteri memnuniyetini sağlayan önemli bir kaynaktır. Açık bir sistem olarak işletmelerin çevreye ve zamana uyum sağlaması, bu nedenle modern şirketler haline gelmeleri zorunludur. Bu uyumun sağlanmasındaki

en önemli koşul yenilikçilik faaliyetleridir. Yenilikçi olmayan bir firmanın varlığını sürdürebilmesi çok zor olacaktır.

## **1.6. YENİLİKÇİLİKTE GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ**

Girişimcilik ve yenilikçilik kavramları birbirleri ile sürekli olarak etkileşim halindedir. Bu etkileşimden hareketle yenilikçilik kavramı, girişimcilikte temel bir araç ve başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Yenilikçilik ve inovatif anlayış, bir girişimci için olmazsa olmaz niteliğinde bir fırsattır. Çünkü girişimci, bu fırsatı ekonomik bir getiriye dönüştürmek ve kazanç elde etmek istemektedir. Dolayısıyla yenilikçilik, girişimciliğin başlangıç aşamasında yer alan bir temel yapı taşı olarak ortaya çıkmakta ve girişimcilik faaliyetleri inovatif anlayışlarla geliştirilmektedir. Bu aşamada yenilikçi ve inovatif girişimcilerin topluma kazandırılmasında girişimciliğin önemi oldukça dikkat çekmektedir (Kitapçı, 2019: 56-57).

Girişimcilik organizasyonel ve bireysel seviyelerde yönetilebilmektedir. Her iki açıdan da girişimin farklı tanımları vardır. Modern iş dünyasında hem etki ettiği stratejik faaliyetlerden hem de etkilediği alanlarından dolayı sıklıkla gündeme gelen bu kavram gerek yöneticiler gerekse de çalışanlar için önemli bir hedef olarak görülmektedir (Drucker, 1985: 67; Hayton ve Kelley, 2006: 407-408; Lumpkin ve Dess, 2001: 429-430).

Örgütsel düzeyde değerlendirildiğinde, iş faaliyetlerinin yanı sıra işi de sürdüren değerlendirmelerle sıklıkla karşılaşmaktadır. Kuratko ve arkadaşlarına (2004: 77) göre girişimcilik ve yaratıcılık şirketler için kilit öneme sahipken, Silver'a (1983: 7) göre iş organizasyonu tahmin yoluyla işleri planlayan, insan kaynaklarını yöneten, girdileri işleyen ve müşterilere kar getirecek şekilde sonuçlar sunan bir organizasyondur. Öte yandan, örgütsel iş faaliyeti, yeni ürünler, süreçler, pazarlar, teknolojiler, yönetim stratejileri ve teknikleri geliştirmeyi ve yeni bir faaliyet alanı yaratmayı amaçlayan resmi ve gayri resmi faaliyetlerin bir kombinasyonu olarak tanımlanabilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 495-496; Zahra, 1991: 259-260).

Örgütsel iş faaliyetinin başarısının, örgütleyicinin örgütsel iş, kabul ve tutumların bu durumu yansıtmasına izin veren bir ortamın varlığına ilişkin algısına bağlı olduğu ileri sürülmektedir (Kuratko vd., 2005: 712-714). Özetle, kurumsal iş faaliyeti, iş trendinin bir uzantısı olarak ve bir sürece dönüşerek, şirketin yenilik, strateji yenileme ve yeni iş yaratma faaliyetleridir (Guth ve Ginsberg, 1990: 297; Lumpkin ve Dess, 1996: 135-136).

Girişimci, bir ülkede kalkınmanın ve kalkınmanın temel unsurlarından biri olan girişimcilik faaliyetlerinin merkezinde yer alan kişidir. Girişimci kişi, belirsizlikle karşı karşıya kaldığında bile, insanların ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri elde etmek için fırsatları değerlendirerek, risk alarak (Yıldız vd., 2011: 48) yeni girişimlerde bulunabilen insandır (Naktiyok, 2004: 9). Girişimci kişi kendi kafasında tasarladığı faaliyetleri hayata geçirirken bir iş geliştirme fikri ortaya çıkarmaktadır ve bu fikir girişimcinin inovatif becerileriyle ilgili bulunmaktadır. Bu sebepten iş kurma ve yenilikçi bir ruha sahip olma, bireyin girişimcilik yeteneğini etkileyen birçok faktörle doğrudan ilişkilidir (Akyüz vd., 2009: 139).

Eğitim, genel olarak insanların istenen davranışlarını değiştirme prosesleridir. Bu proseslerde kişinin davranışları sistematik olarak değiştirilebilir hatta herhangi bir yönde geliştirilebilir. Bir disiplin olarak, eğitim, istediğiniz yönde davranış geliştirmeye çalışmak ve psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış ve ekonomi gibi bilim dallarının verilerinden istifade ederek bireyi yetiştirmek ve geliştirmektir. Daha dar bir açıdan ele alındığında ise eğitim, bir kişinin yetenek ve isteklerine göre özellikle okul aracılığıyla belirli bilgi, tutum, düşünce, davranış, yetenek ve becerilerin kazanılmasıdır (Demirel ve Kaya, 2006'dan; Erden ve Akman, 1997'den; akt., Cevher, 2016: 3). Girişimcilik için eğitimin önemi birçok çalışmada test edilmiştir. Aslında girişimciliği etkileyen en önemli faktörler yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum ve başarılı olma motivasyonudur (Erdoğan, 2012: 28-29). Girişimciliğin tamamen doğuştan gelmediği ve eğitim faaliyetleri ile güçlendirildiği fikrine dayanarak, eğitim unsuru önemli bir faktör olarak görünmektedir. Bu bağlamda son yıllarda özellikle üniversitelerde girişimcilik kültürü oluşturmaya yönelik eğitim ve öğretim süreçlerine ağırlık verilerek girişimcilikte zorunlu veya seçmeli eğitimler getirilmiştir. Ayrıca bireylerin girişimcilik becerileri ile bilgileri arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (Akyüz vd., 2009: 139).

Yenilikçilik ve girişimcilik kavramları birbiriyle etkileşim halinde olduğundan, yenilikçilik ve yaratıcılık, girişimciliğin temel bileşenleri arasındadır. Çoğunlukla bu iki kavram, bir organizasyonda inovatif faaliyetlerin başarısında çok önemli rol oynamaktadır. Yenilikçilik kavramının tanımlarına bakıldığında; yenilikçiliğin, girişimciler için farklı şirketlerde ve hizmetlerde bir araç olarak kabul edilmesi öne çıkmaktadır. Bu bağlamda inovasyon aynı zamanda bir pazarlama yönteminin dahili uygulaması veya yeni ve büyük ölçüde değiştirilmiş bir ürün, hizmet veya sürecin örgütsel bir yöntemidir denilebilir (OECD, 2005: 50).

Yenilikçilik; konsept, icat ve yeni bir şeyin toplamı olarak ifade edilebilmektedir. Yenilikçilik, müşterilerin istediği yeni ürün ve hizmetleri sağlamak için teknoloji ve yeni pazar bilgisinin kullanılmasıdır (Afuah, 2003'den akt., Cevher, 2016: 3). Bu nedenle girişimciliğin inovasyon tarafına odaklanan kısmı, işletmelerin bazen tek bir yeni ürün veya hizmet şeklinde başlaması olarak düşünülebilmektedir. Aynı zamanda mevcut, var olan hizmet veya ürünlere yeni bir bakış açısı oluşturmak şeklinde de karşımıza çıkabilmektedir.

Birincil üretim faktörleri olan emek ve doğal kaynaklar, küreselleşen günümüz ekonomisinde giderek ikincil üretim faktörleri haline gelmektedir. Küresel bir kişiliğe sahip olduğu ve herkese açık olduğu için para, artık dünya pazarında tek bir ülke için rekabet yaratacak bir üretim faktörü değildir. Para kurları yalnızca kısa vadelerde önem arz etmeye başlamıştır, uzun vadelerde değil. Buna karşın yönetim üretimin en temel ve belirleyici faktörü olma özelliğini kazanmıştır. Böylece yönetici ve buna paralel olarak girişimci ve girişimcilik çalışma hayatında ve ekonomik yapıda kilit rol oynayan en doğal kaynak haline gelmiştir (Durukan, 2005: 138).

### **1.7. YENİLİK ÇEŞİTLERİ**

Yenilik, stratejik misyonlarını değiştirmek ve girişimci ruhlarını ortaya çıkarmak isteyen şirketler için en önemli faaliyetlerden biridir. Şirketlerin günümüzün gelişen iş ve ekonomi dünyasında rakipleriyle mücadele etmelerinde yenilik büyük rol oynamaktadır.

Başarılı yenilikler genellikle karmaşıktır ve şirketlerin birden fazla beceri ve uzmanlık sergilemesini gerektirmektedir. Başarıklarını keşfetmeyi ve bunlardan nasıl yararlanacaklarını anlayan şirketler, potansiyel olarak başarılı bir şekilde yenilik yapabilmektedirler. Diğer bir ifadeyle, test etme ve yeni ürün geliştirme faaliyetleri yoluyla yenilik opsiyonlarını başarılı bir şekilde keşfedebilmeli ve aynı zamanda kaynakların ve faaliyetlerin verimli bir şekilde tahsis edilmesini organize ederek yeni fırsatları yakalayabilmelidirler. Tüm bunlar, teknoloji, rakipleri analiz etme ve yenilik süreci göz önünde bulundurularak hesaplanmalıdır. Yenilik söz konusu olduğunda, değişim faktörünü de hesaba katmak gerekmektedir (Dess ve Lumpkin, 2005: 3).

Yenilikler derece ve alanına göre uygun bir şekilde sınıflandırılmıştır:

### **1.7.1. Derece Bakımından Yenilik Çeşitleri**

Derece bakımından yenilik çeşitleri iki başlık altında ele alınmaktadır. Bu iki yenilik çeşidi; radikal yenilik ve artan yeniliktir. Artan yenilikler, düşük sermayeli firmalar için daha uygunken, radikal yenilikler üst düzey ve inovatif firmalar için daha uygun görülmektedir (Kale, 2010: 22). Zira radikal yenilik olan yenilik çeşidi maliyetlidir, ancak buna rağmen başarısızlıkla sonuçlanma ihtimali çok daha yüksek yeniliklerdir. Artan yenilikler ise maddi açıdan daha az riskli yeniliklerdir (Coşkun, 2013: 43).

### **1.7.2. Alan Bakımından Yenilik Çeşitleri**

Alanına göre yenilikler ise dört başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bunlar; ürün, örgütsel, proses veya süreç ve pazarlama konularına göre listelenmiştir. Bu yenilik çeşitleri Oslo Kılavuzunda sunulmuştur (OECD, 2005: 51). Söz konusu yenilikler aşağıda açıklamalarıyla birlikte verilmiştir.

#### **1.7.2.1. Ürün Yeniliği**

Ürün yeniliği, mevcut özelliklerine veya uygun kullanımına göre yeni ürünlerin veya geliştirilmiş işlevlerin tanıtılması olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, bir ürünün yeniliğinden bahsedebilmek için donanım bileşenlerinde, ürün bileşenlerinde ve yazılım bileşenlerinde yeniliklerin olmasının yanısıra aynı zamanda kullanıcılar için fayda sunmaları gerekmektedir. Ancak bu sayede yeni bir ürün yeniliğinden söz etmek mümkündür. Ürün yeniliği, bir ürünün veya hizmetin çoğaltılması veya ürünün kullanım amacı ve özelliklerinde önemli iyileştirmeler yapılması anlamına gelmektedir. Bundan dolayı ürün yeniliği diğer yeniliklere kıyasla yapılması ve uygulanması daha fazla emek gerektiren ve daha fazla maliyet gerektiren bir yeniliktir (Oslo Rehberi, 2005: 52).

Hizmette gerçekleşen ürün yeniliği ise; verimi veya işlevselliği konusunda yapılan yenilik olarak gösterilmektedir. Bu yenilik süreci, örneğin, diğerlerine kıyasla hizmet hızındaki ve kullanılabilirliğindeki iyileştirmeleri ve hizmetteki yeni işlevleri veya bir hizmetin yeniden oluşturulması anlamlarına gelmektedir. Kısacası organizasyonun, pazara sunduğu ürün ve hizmetlerdeki değişimler olarak ifade edilmektedir (Oslo Rehberi, 2005: 53).

### **1.7.2.2. Süreç Yeniliği**

Süreç yeniliği, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürün veya üretim sürecinin veya bir örgütsel bağlamda ürün teslimatının yeni aşamalarının uygulanmasıdır (Oslo Rehberi, 2005: 54). Sürecin yeniliği, üretim ve teslimat anlamında firmanın değerini artırmak için yapılan iyileştirme. İyileştirmelerin kapsamı; bir ürünün üretiminde veya teslimatında kullanılan teknik cihazlar ve yazılımlarla sınırlıdır (Cordeiro ve Vieira, 2012: 150).

Bir organizasyonda inovasyon süreci konseptinin bir parçası olarak, satın alma, muhasebe, bakım ve onarım gibi destek departmanlarında firmaya fayda sağlayan her türlü yenilik faaliyeti, süreç yeniliğinin bir parçası olarak düşünülmelidir (Cordeiro ve Vieira, 2012: 150).

İnovasyon kapsamında bahsi geçen operasyonel destek departmanlarında, bir bilgi ve iletişim teknolojisi uygulamasının kullanılması sonucunda, destek faaliyetinin etkinliği veya kalitesi arttığında meydana gelen değişikliklere süreç yeniliği adı verilmektedir. Genel bir ifadeyle ürünün oluşturulma ve dağıtım yöntemlerindeki değişimler olarak ifade edilmektedir.

### **1.7.2.3. Pazarlama Yeniliği**

Ürün tasarımı veya ambalajı, ürün konumu, ürün promosyonu veya fiyatında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yöntemi olarak tanımlanan pazarlama yeniliği, diğer türlere kıyasla en yaygın yenilik türüdür. Diğer yenilik türlerine göre daha kapsamlı olmasına rağmen daha kolay bir uygulanabilirliği vardır (Oslo Rehberi, 2005: 55).

Genel bir tanımlamayla ürün ve hizmetlerin tüketiciye tanıtılması kapsamındaki değişimler olarak adlandırılmaktadır. Farklı ve yeni tasarımlar geliştirmek, farklı pazarlarda yeni pazarlama yöntemleri geliştirmek ve uygulamak veya mevcut sistemleri daha da geliştirmek pazarlama inovasyonu olarak bilinmektedir (Elçi, 2006: 12).

Gerçek bir pazarlama, pazarlama yeniliklerinin ve başarılarının artmasında önemli bir rol oynamaktadır. Pazarlamanın bu rolü oynayabilmesi için kendi dinamiklerinde kalması kaçınılmazdır. Günümüz işletmelerinin, pazarlama faaliyetlerinde farklılık, rekabet gücü ve değer yaratan bir dizi yeniliklere başvurması gerekmektedir. Aynı zamanda ürün ve hizmetlerde, organizasyonda ve diğer alanlarda da yeniliklere yönelmelidir (Uzkurt, 2008: 71-72).

#### **1.7.2.4. Örgütsel Yenilik**

Örgütsel yenilik, işletmenin ticari faaliyetlerinde, iç yapısında veya çevresindeki firmalarla ilişkilerini düzenleyen dış örgüt yapılarında gerçekleştirilen yeniliği ifade etmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005: 156). Organizasyonun yaptığı iş yapısında temel alınan modellerdeki değişimlerdir.

Bu anlayışa göre, bir şirketin tüm çalışanları, yaptıkları işle ilgili süreçlerin iyileştirilmesinde söz sahibidir ve sürekli iyileştirme için bu fikirleri düşünmektedir. Örgütsel yenilik türünde önerilen iyileştirme fikirleri, yöneticiler tarafından değerlendirilmekte ve ilgililer tarafından uygulanmaktadır. Bu yöntemle başta Japon şirketleri olmak üzere dünyanın önde gelen pek çok şirketi, en ucuz ve en kaliteli ürünleri üreterek rakiplerinin önüne geçmeyi başarmıştır. Sonuç olarak örgütsel yenilik, sürdürülebilir büyüme ve iş yaratma yoluyla ülke ekonomisine ve toplumlarına büyük fayda sağlamaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 56).

Kuruluşlar, ürün yelpazesini ve kalitesini artırmak, yeni pazarlar açmak - özellikle denizaşırı pazarlar açmak-, esnekliği ve üretkenliği artırmak, enerji, işçilik ve hammadde maliyetlerini azaltmak gibi amaçlarla yenilikler yapmaktadır (Smith, 2005: 169).

Şirketlere yardımcı olan dış ilişkiler, çevre, müşteriler, tedarikçiler, diğer şirketler, üniversiteler, araştırma kuruluşları, teknoloji merkezleri ve enstitüler, firmaları yenilik yapmaya motive edebilecek faktörler olarak sıralanabilmektedir (Mahemba ve Brujin, 2003: 162). Her organizasyonun çeşitli amaçları olmasına rağmen, hemen hemen tüm kuruluşlar yenilik yapmak istemektedir. Ancak bir kuruluşun inovasyon hareketini hemen başlatması pek olası değildir. Çünkü inovasyon faaliyetlerini yürütmek için bir altyapıya yani bir birikime ihtiyaç duyulmaktadır (Vrande vd., 2009: 424).

#### **1.8. YENİLİK STRATEJİLERİ**

Uluslararası artan bilgi etkileşimi sayesinde topluluklar sürekli olarak değişim süreçlerine girmektedirler. Bilgi paylaşımındaki ve teknolojideki ilerlemeler, işletmelerin faaliyetlerinde değişimi yönlendirmektedir. Bu yeni değişiklikler sayesinde şirketlerin rakipleri karşısında rekabet etme şansı daha yüksek olurken, yenilikçi ve tutarlı süreçler kurarak, elde ettikleri kaliteyi koruyarak şirketlerin rakiplerine karşı konumlarını güçlendirmelerine de olanak tanımaktadır.

Rekabetin dinamik bir yapıda gerçekleşmesi, rekabetin kapsadığı her şeyin sürekli gelişmesini ve değişmesini gerektirmektedir. İşletmeler her şeyle ve kendi dışında olanlarla rekabet etmek zorundadır ve her aşamada bir önceki aşamadan daha iyi, daha yetenekli ve farklı olmak zorundadır. Bu bağlamda, sürekli değişen ve gelişen bir değişim, rekabet dinamizmini ve rekabet avantajını sürdürmenin anahtarıdır (Altundağ, 2007: 16).

Yenilik yapabilen ve rekabet avantajı elde edebilen işletmeler, yenilik stratejileri ile bu avantajlarını artıracaktır. Firmaların zaman içinde yenilik stratejilerini değiştirme, değişen çevre koşullarına göre adapte olma eğiliminde olabileceği sıklıkla görülmektedir. Yenilik stratejileri, organizasyonda işlerin yürütülmesine yön vermede, planları oluşturma ve teknolojiyi kullanma yeteneği olarak tanımlanmakta, sürdürülebilir rekabet ortamında işletmenin teknolojik gelişmelerine rehberlik edebilecek içerik ve kaynaklarda istenen yenilik olarak açıklanmaktadır (Hübner, 2007: 13).

Firmaların temel stratejileri olan yenilik stratejileri, aynı zamanda firmalar için bir alt stratejidir (Gökçek, 2007: 69). Dolayısıyla yenilik stratejisi; bir planlama stratejisi olmakla birlikte, insanların bunu neden yaptıklarını anlamak ve algılamak için bir rehber görevi de görmektedir (Coşkun, 2013: 57).

Urban ve Hauser (1993: 32) şirketlerin stratejilerini reaktif ve aktif olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Reaktif bir stratejiye dayalı şirketler, müşterilerin yeni gereksinimlerini ve rakiplerin taktiklerini karşılamaktadır. Proaktif stratejiye odaklanan firmalar ise rakiplerin taktiklerine bağlı kalmaksızın değişen koşullar karşısında önceden tahminler yaparak, pazarda daha güçlü konumlar almakta ve daha yüksek performanslar göstermektedir (Akman, 2003: 76).

Günümüzün küreselleşen iş dünyasında teknolojik gelişmeler vb. unsurlarla oluşan yeni çevre koşullarına göre organizasyonların, onları ayakta tutabilecek sabit inovasyon stratejileri olabilirken, aynı zamanda sürekli değişen ve gelişen çevre koşullarına göre daha yenilikçi ve çoklu stratejilerin birlikte uygulandığı çoğulcu bir platformları da olabilmektedir.

Yenilik stratejileri ile işletmeler misyonlarını ve vizyonlarını güçlendirerek rakiplerine karşı değişen bu pazarlarda lider işletmeler olmayı başarmaktadırlar. İşletmelerin yenilik stratejilerini oluşturan bazı iç ve dış faktörler vardır. Dış faktörler şunlardır; piyasa yapısı, mevsimsel dalgalanmalar, sektörün doğası, teknolojik özellikler, pazardan uzaklık ve siyasi olaylar gibi unsurlar stratejileri belirlemektedir.

İç faktörlere göz attığımızda ise işletmenin finansal gücü, bilimsel gelişmelerin işletmeye aktarılması ve ticaret yapabilme hacmi gibi özellikler önemlidir (Coşkun, 2013: 59).

Yenilik stratejileri öncelikle yeni iş yöntemleri bulmaya odaklanmaktadır. Bu stratejiler arasında yeni ürün ve hizmetler geliştirmek, belirli pazarlara veya pazar segmentlerine girmek ve bir veya daha fazla iş süreçlerinde değişimler yapabilmek yer almaktadır (Akgemci, 2007: 333). Bu süreçte şirketlerin uygulayabilecekleri en önemli yenilik stratejilerinden biri, piyasaya ilk giren şirketler ile sonradan giren şirketler arasında yapılan karşılaştırmalı analizlerdir. Yapılan sektör analizleri ışığında belirsizlik şartlarına uyum sağlayabilecek dört temel yaklaşım Tablo 1.2’de gösterilmektedir (Dodgson vd., 2008: 105).

Tablo 1.2. Yenilik Stratejileri

	<b>Proaktif</b>	<b>Aktif</b>	<b>Tepkici</b>	<b>Pasif</b>
<b>Amaçlar</b>	Teknoloji ve pazar liderliği	Yeniliği izlemek için hazırda bulunmak	Yeniliği takip ettikten sonra yenilik yapmaya karar vermek	Müşteri ve firmaların taleplerini karşılamak
<b>Teknolojik Yenilik Türü</b>	Radikal ve tedrici	Büyük ölçüde tedrici	Tamamıyla tedrici	Bazen tedrici olarak
<b>Bilgi Kaynakları</b>	Bilimsel faaliyetlerden ve uzman alanlarında kişilerden faydalanmak	Kurum içi AR-GE, teknoloji liderleri, müşteriler ve tedarikçilerle işbirliği	Rakipler, müşteriler, lisans satın almaları	Müşteriler
<b>Yenilik Harcamaları</b>	Ürün ve hizmetlerde AR-GE çalışması yapmak	AR-GE çalışmalarıyla üretilen ürünlerin piyasaya sunulması	Operasyonel	Biçimsel bir faaliyet yoktur
<b>Alınan Risk</b>	Riski ve maliyeti çok olan plan ve projeler tasarlamak	Riski ve maliyeti orta düzey olan plan ve projeler üretmek	Bütün projeler düşük riskli	Risk alınmaz
<b>Yönteme Uygun Düşen Gereklilikler</b>	Fikri haklar, ilave değerler, gizlilik ve çabukluk	İlave değerler, çabukluk	Hiçbiri	Hiçbiri
<b>Örnek Firmalar</b>	DuPont, Apple, Singapore Airlines	Microsoft, Dell	Ryanair, Air Asia	3. ve 4. kademe otomobil tedarikçileri

**Kaynak:** Dodgson vd., 2008: 105.

Aşağıdaki başlıklarda genel anlamda kabul edilen yenilik stratejilerine yer verilmektedir. Yenilik stratejileri beş ayrı konu başlığı altında ifade edilebilmektedir.

Bunlar; saldırgan, savunmacı, taklitçi, geleneksel ve bağımlı yenilik stratejileri olarak açıklanabilmektedir.

### **1.8.1. Saldırgan Strateji**

Saldırgan strateji çok yüksek getirili ve çok riskli bir stratejidir. Bu stratejiyi uygulayan şirketler, rakiplerinin faaliyetlerine anında, ivedili ve verimli bir biçimde tepki vermektedir (Strong ve Morgan, 1998: 1054).

Çok agresif ve saldırgan bir anlayış şirkete rekabetçi bir pazara girmek, rakibin faaliyet alanında önemli bir oyuncu olmak ve pazar payını korumak ve geliştirmek için başarılı bir şekilde pazarlık yapma fırsatı sağlamaktadır. Saldırgan stratejiler işletmelere pazar hedeflerine göre fiyatları düşürmek, karlılıktan ödün vermek gibi cesur adımlar atma fırsatları sunmaktadır (Strong ve Morgan, 1998: 1055).

Saldırgan stratejiyi izleyen firmalar, rakiplerinin konumlarını pazarlama, ürün, kalite veya üretim kapasitesi açısından karşılaştırarak rakiplerinden daha hızlı hareket etmeye çalışırlar (Lumpkin ve Dess, 2001: 433-434).

Saldırgan yenilik stratejisi, firmaların bugünkü rekabet koşullarında piyasada ön plana çıkabilmek için fark oluşturabilecekleri ve daha üstün yapabilecekleri ürünleri iyileştirmelerine fayda sağlamanın yanı sıra düzgün bir süreç yönetimi de uygulayarak maliyetlerini kontrol altına almalarını ve bu şekilde pazarın lideri konumuna ulaşmalarını gerçekleştirmektedir (Akman, 2003: 59).

Proses yenilikleri ile yapılan işlerin verimliliğini artırarak pazar gücünü artıran firmalar, bundan tam anlamıyla yararlanabilmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine değer vermektedir. Firmalar, araştırma ve geliştirme faaliyetleri sayesinde yeni ürünlerin geliştirilmesine ve mevcut süreçlerinin iyileştirilmesine büyük katkı sağlayabilmektedir. Saldırgan stratejiyi merkeze alan firmalar, yenilikleri ile pazar yayılım sürecini geliştirmekte ve yeni geliştirdikleri ürünlerini hızlı bir şekilde müşteri hizmetlerine sunmaktadır (Coşkun, 2013: 60).

### **1.8.2. Savunmaya Yönelik Strateji**

Bu stratejiyi izleyen firmalar teknoloji üretiminde lider olmak ve pazara ilk giren firma olmak istemezler ancak teknolojik gelişimde geri kalmak gibi bir düşünceleri de yoktur. Bu stratejinin başlangıç noktası, yüksek araştırma ve geliştirme maliyetlerinden ve radikal yenilik riskinden kaçınmaktır. Bu stratejiyi izleyen şirketler, teknolojide yenilik yapmaktansa var olan teknolojide iyileştirme veya

düzenleme yapmayı tercih etmektedirler. Başka bir deyişle firmaların bu stratejisi, radikal yeniliklerle ilgili değil, aşamalı yeniliklerle ilgilidir (Mavondo, 2000: 258).

Savunmacı inovasyon stratejilerini uygulayan şirketler, iyileştirilmiş ürünlerini sınırlı rakamdaki pazar segmentlerine odaklayarak verimli ve etkin olmaya çalışmaktadırlar (Mavondo, 2000: 259).

Pazardaki avantajlarını sürdürmek ve fırsatlardan yararlanmak için pazarda her şeyden önde gelen ve lider olan firmalar mevcut konumlarını korumayı ve hedef olarak savunma inovasyon stratejisini benimsemektedirler. Söz konusu firmalar ürünlerini daha uygun fiyatlarla üreterek pazarda rekabetçi gücün getirdiği avantaja hakim olmayı sevmektedirler. Aynı zamanda rakiplerini zorlamak ve gerektiğinde pazarda büyüklüklerini göstermek için fiyatları aşağılara düşürmektedirler. Böylece savunmacı taktiklerle kendi yerlerini daha da güçlendirmektedirler (Coşkun, 2013: 60).

### **1.8.3. Taklitçi Strateji**

Taklitçi yenilik stratejisini güden organizasyonlar, sektörde lider pozisyonunda olan en iyi şirketlerin pazar avantajlarından yararlanmak için kabaca yenilikçi bir taklitçi strateji kullanmakta ve onların eylemlerini onlara meydan okuyacak şekilde hızla uyarlamaktadırlar.

Saldırgan ve savunmacı yenilik stratejilerinin aksine Ar-Ge araştırması taklitçi yenilik stratejisinde çok önemli değildir. Bu da bir yandan daha düşük maliyetli ve daha küçük işletmeler oldukları anlamına gelirken, diğer yandan rakiplerinden sayıca daha fazla ve seri üretim yapabilecekleri için aynı zamanda avantaj sağlamalarına neden olmaktadır (Coşkun, 2013: 60).

Taklitçi stratejiyi uygulayan işletmeler daha düşük işçilik, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleriyle çalışırlar ve yüksek derecede Ar-Ge maliyetlerini karşılamayı göze almamaktadırlar. Bu firmaların pazardaki başarı oranı, düşük maliyetle faaliyet gösterebilmelerine bağlıdır.

Bu stratejiyi amaç güden firmaların temel sorunları; pazardaki değişiklikler hakkında bilgi almak, taklit edilecek yeniliği seçmek ve bilgi edinmesi gereken şirketleri seçmekle ilgili bulunmaktadır (Öğüt vd., 2008: 423).

### **1.8.4. Geleneksel Yenilik Stratejileri**

Geleneksel yenilik stratejilerine sahip şirketlerin teknolojileri genellikle edinilen mesleki bilgi ve becerilere dayanmaktadır. Bu şirketlerin mallarına, ürettikleri

ürünlerine talep aşırı fazladır çünkü beceri ve uzmanlık gerektiren işler yapmaktadırlar. Geleneksel inovasyon stratejisi izleyen firmaların pazarda değişiklik yapması gibi bir amaçları yoktur. Ayrıca, ürün güncellemelerini gerçekleştirecek bilgi birikimine, donanımına ve vizyonuna sahip değillerdir (Aygen, 2006: 49).

Geleneksel inovasyon stratejilerine sahip şirketler daha az rekabetçidir. Pazarın sürekli yenilenen ve güncellenen ürünlerinden bağımsız, kendi mesleki beceriyle ürettikleri ürünlere talep olduğu için bu firmalarda değişiklikler daha az görülmektedir. Bu tarz firmalar Ar-Ge'ye öncelik vermemekte ve teknolojik inovasyonu arkadan takip etmektedirler (Aygen, 2006: 50).

Geleneksel yenilik stratejisine sahip firmalar, ilerleyen yıllarda pazarda yeni gelişen duruma uyum sağlamak zorunda kalacak ve buldukları sektör beklentileri karşılayamazsa pazar payları düşecektir. Bu durum şirketi zor durumda bırakacak ve küçülmeye gitmesine sebebiyet verecektir (Coşkun, 2013: 61).

#### **1.8.5. Bağımlı Strateji**

Bu stratejideki şirketler, müşterilerden gelen talepe göre piyasaya sunmuş oldukları ürünün öz niteliklerinde ve pazarlama stratejilerinde yenilik yapmaktadırlar. Bağımlı stratejiye sahip firmalar, çoğunlukla ürün tasarımında ve Ar-Ge faaliyetlerinde büyük işletmeye bağlı olan yoğun sermaye firmalarıdır. Tamamen bağımlı bir strateji izleyen firmalar, büyük ve teknolojik açıdan güçlü bir lider firmanın bir alt kuruluşu olarak faaliyet göstermektedirler (Zerenler vd., 2008: 664).

Lider firmalar büyüme ya da küçülme stratejisi uygulayabilmek için kendilerine bağımlı alt firmalar oluşturmaktadırlar. Bu bağımlı firmalar sayesinde kendi imajını koruyarak personel arttırma ya da azaltma faaliyetlerini çok daha kolay bir şekilde alt firmalara yaptırabilmektedirler. Bağımlı firmalar birlikte faaliyet yürüttükleri bu lider firmalardan bir istek gelmedikçe kendileri, mevcut kurmuş oldukları düzende kendi işlerine devam etmekte ve herhangi bir Ar-Ge çalışmasında bulunmamaktadırlar.

Bu duruma örnek vermek gerekirse Turkcell, kendine bağlı bağımlı yenilikçi firmaları ile muhasebe, finans vb. birçok faaliyeti kendi üzerinden onlara kaydirmiştir. Bu şirketler Turkcell genel merkezden gelen yönergeler dışında kendi başlarına bir yenileme faaliyeti yapmadan onlara bağımlı olarak varlıklarını sürdürmektedirler (Coşkun, 2013: 61).

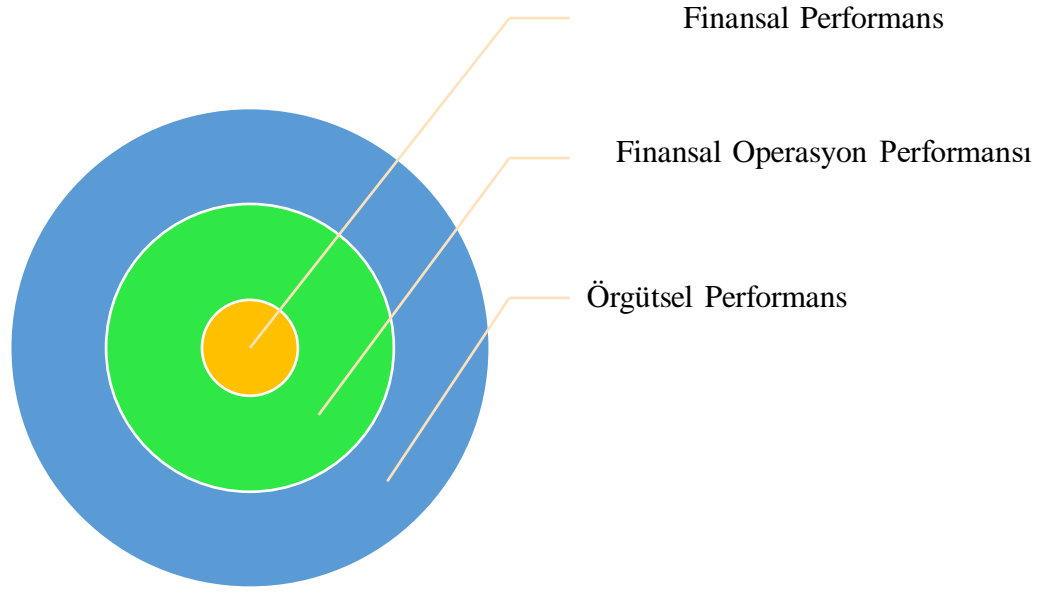
## **1.9. YENİLİK PERFORMANSI VE ENGELLERİ**

### **1.9.1. Yenilik Performansı**

Günümüz iş dünyasında, küreselleşmenin yaygınlaşması ile yenilik performansı hızla önem kazanmış ve şirketlerin pazardaki rekabet ortamında avantaj kazanmalarını sağlamıştır. Şirketler üzerinde yapılan araştırmalara göre büyümenin önemli yapı taşlarından biri bu yenilik performansıdır. Pek çok şirket, yenilik faaliyetleri için önemli bir bütçe karşılığında yeterli getiri elde edememektedirler. Getiriler her zaman tatmin edici olmadığından şirketler, inovasyon araştırma bütçelerinden kaçınılmaktadırlar, bu da gelişimin önünde büyük bir engel oluşturmaktadır (Demirel, 2015: 42).

Yenilik performansını tek boyutta irdelemek yerine çok boyutlu incelemek ve analiz etmek gerekmektedir. Yenilik performansını; karlılık, işlevsellik, büyüme, verimlilik, akıcılık, büyüklük ve varlığını sürdürme olarak yedi başlık altında incelemek gerekmektedir (Demirel, 2015: 43).

Firmaların pazardaki performansına göre yapılan ölçümler firmanın birçok departman hizmetlerinin performansı ile doğrudan ilişkilidir. Departmanların bünyelerindeki yenilik performansları bütün organizasyon içindeki konumlarını ve ilişkide oldukları diğer departmanları da etkileyerek topyekun yenilik performansına önderlik etmektedir. Firma bünyesindeki performans tabakalara ayrılarak analiz edildiğinde aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere merkezde finansal performansı bir diğer deyişle işletme performansı, ortada finansal operasyon performansı ve dış katmanda ise örgütsel performans bulunmaktadır.



Şekil 1.3. Örgüt İçi Performans Katmanları

**Kaynak:** Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 803.

Bu üç katmanın merkezi yani finansal performans, firmanın tüm finansal kaynağını içermektedir. Bu katman yenilik performansının en önemli katmanıdır. Finansal performans katmanını da içeren ve finansal performansı daha geniş perspektifte irdeleyen finansal operasyon performans katmanı ise, operasyonel süreçlerin bir arada ele alınarak marka ve kalite değeri gibi değerlerin iyileştirilmesinde büyük rol oynamaktadır. Firmanın dış çevredeki faaliyetlerini ele alarak bu süreci yöneten etkinliklerden de örgütsel performans sorumludur (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 803-804).

### 1.9.2. Yenilik Performansı Unsurları

Yenilik performansını bütün katmanlarıyla benimsemiş bir işletme tüm inovatif süreçlerde bazı kriterlere göre değerlendirilmektedir. Organizasyonun yenilikçi performansının ölçülmesinde birtakım önemli kriterler mevcuttur. Yenilikçi performans en iyi bir biçimde şu kriterlerle değerlendirilebilir; rakiplerinden önce piyasaya yeni bir ürün sunma sıklığı, eski ürünleriyle yeni ürünlerin birbirlerine oranı, AR-GE çalışmalarına ayırdığı bütçe ve çalışanların nitel ve nicel özellikleri, teknolojik liderliği, çevrenin şartlarına göre yönetimsel yapısının yenilenmesi, insan kaynakları departmanının çalışma performansı ve çalışan kalitesi ve en önemlisi de yeni ürün geliştirmeye ayırdığı vakit, bütçe ve yeni oluşturulan bu ürünün kalitesidir (Kale, 2010: 138).

### **1.9.2.1. Ödül/Prim Sistemi ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişki**

Şirketlerde çalışanları ödüllendirmek, yenilikçi performansın arzu edilen faktörlerinden biridir. Ödüller veya başka bir ifadeyle ödül sistemi, iş dünyasında en önemli motivasyon kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Çalışanların yaptıkları işten elde ettikleri maddi kazanımların tatmin edici olması gerekmektedir. Bu sayede insanlar yeni fikirlere sahip olmakta ve daha fazla gayretle yeni şeyler üretme işine girmektedirler. Yeni bir şey üreten kişi işiyle ilgili bir şeyler yaratabilmekten gurur duymakta ve kendini daha verimli bularak çalıştığı şirketi çok daha fazla benimsemektedir (Samur, 2011: 30).

### **1.9.2.2. Çalışan Profili ve Kalitesi ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişki**

Bir şirketin yenilik performansı, şirketin kalifiye çalışanları ve şirketin ekonomik gücü ile doğru orantılıdır. Bir şirketin yenilikçi gücünü anlamak için yeni ürünlerin pazara girme ve yeni proses sistemlerinin pazara girme sıklığına bakılması gerekmektedir. Yenilikçi gücünü bu şekilde kullanan şirketler, hızla dünyanın en değerli şirketleri haline gelmektedirler (Samur, 2011: 36).

### **1.9.2.3. Finansal Performans ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişki**

Yenilikçi faaliyetler, işletmenin üretim performansını, finansal performansını ve yeni ürün performanslarını hem artırmakta hem de geliştirmektedir. Bu savunulan düşünce, 2008 yılında McKinsey çalışmasında, katılımcıların % 70'inin verdiği yanıtlardan elde edilen sonuçlarda bariz bir şekilde gözükmemektedir. Söz konusu çalışmalar göstermektedir ki bir organizasyonun yenilik performansı onun finansal performansını pozitif yönde artırmaktadır (Cassiman vd., 2009: 216-217).

Yeniliğe yapılan tüm yatırımlar ve Ar-Ge çalışmaları ticari açıdan bir maliyet unsuru olarak ortaya çıksa da, şirket uzun vadede rekabet stratejilerini güçlendirecek, küresel pazardaki konumunu sağlamlaştıracak, pazar payını artıracak ve geliştirecektir. Çünkü temel amaç ürün gamını ve üretim kalitesini yükseltmek, üretim standartlarını yenilemek ve müşteri memnuniyetini arttırmaktır (Samur, 2011: 36).

### **1.9.2.4. Çalışan Bağlılığı ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişki**

Çalışanların kendilerini şirketin bir parçası olarak hissetmesi çok önemlidir. Bu hem çalışan üretkenliğini hem de yenilikçi performansı artırmaktadır. Çünkü çalışanlar şirketi aileleri olarak görmediği ve kendilerini oraya ait hissetmediklerinde şirketin geleceğini düşünmedikleri için gönüllü olarak çalışmak istememektedirler. Bu

noktada çalışan bağlılığı, firmaların yenilik performansının artmasına olumlu katkı sağlayan önemli bir kriterdir (Samur, 2011: 73).

Görüldüğü gibi yenilik performansını etkileyen birçok kriter vardır. Bu, iş performansını etkilediği gibi şirketin yenilik performansını da etkileyecektir. Bundan kaçınmak için öncelikle işletmedeki çalışanların kalitesine ve yeterliliğine, işletmeye ne ölçüde uygun olduğuna ve işletmede görev tanımının belirlenmesine dikkat edilmelidir.

Organizasyonda sürekli olarak, çalışan bağlılığının teşviki sağlanmalıdır. Bu sayede işine bağlı olan çalışanlardan işletme, daha fazla yenilikçi performansı elde edecektir. Ayrıca işletme, kendi finansal durumuna ilişkin yenilikçi yatırımlara dikkat etmeli ve devamlı olarak yenilik faaliyetleri kapsamında projelerle çalışanlarına ilham vermelidir. Bunlar sağlandığı takdirde firmaların yenilik performansı olumlu ölçüde etkilenecektir (Kale, 2010: 138).

### **1.9.3. Yenilik Engelleri**

Organizasyonların karşılaştıkları yenilik engellerini tespit etmeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Bu alanda yapılan çalışmalardan kısaca bahsetmek gerekirse;

Kaufman ve Tödting'e göre (2002: 150) organizasyonların karşılaştıkları yenilik engelleri iki ana başlık altında tanımlanmıştır. Bunlardan birinci faktör, yenilik için oluşturulacak fonların yetersizliği, inovatif faaliyetlerin riskler barındırması ve yenilik sürecinde uygulanacak teknolojinin maliyetli olması şeklinde sıralanırken; ikinci faktör inovasyonu gerçekleştirecek ve sürekli hale getirecek insan faktörü olarak ele alınmıştır.

Hadjimanolis'e göre (2003: 561-562) yenilik engellerini içsel ve dışsal yenilik engelleri olmak üzere iki farklı biçimde sıralamak gerekmektedir. Bu çalışmada içsel engeller, şirket kaynaklarının yetersizliği, sistem eksiklikleri ve insan kaynaklarında yaşanan eksiklikler şeklinde ana kategorilere ayrılmıştır.

Nassar ve Faloye (2015: 207-208) yaptığı çalışmada KOBİ'lerin yenilik uyguladıklarında karşılaştıkları engellerin başında müşterilerin yeni üretime karşı hissettikleri isteksizlik, yeniliğe ayrılacak zaman sorunu, yeniliği gerçekleştirecek kalifiyeli personel eksikliği gibi nedenler yer almaktadır.

Kamalian vd. (2011: 82), KOBİ'lerin daha çok ekonomik nedenlerle yenilik yapmadıklarını ileri sürmektedir. Söz konusu çalışmada yenilikçilik riski ve ekonomik riskin değeri KOBİ'ler için en önemli engeller olarak görülmektedir.

Demirbaş'a (2011: 768) göre inovasyon engelleri dört ana kategoride değerlendirilmektedir. Bunlar; resmi, gayri resmi, çevresel ve geleneksel yenilik engelleridir. Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre hükümetin uyguladığı yetersiz Ar-Ge ve teknoloji politikaları, resmi engeller, kayıt dışı ekonominin yatırım üzerindeki olumsuz etkisi, kayıt dışı engeller; gelişmiş teknolojik maliyetler ve finansal kaynak eksikliği, çevre ve kalifiye personel eksikliğinin de yenilik engelleri olduğu belirtilmektedir. Ayrıca çalışmada KOBİ'lerin sahibi olan bir girişimcinin "know-how" bilgisinin olmamasını inovasyonun önünde çok önemli bir engel olarak göstermektedir.

Tablo 1.3. Yenilik Engelleri

Yazarlar	Yenilik Engelleri
Comtesse, Hodgkinson ve Krug (2002)	a. Risk Hoşnutsuzluğu b. Sınırlı finansal kaynaklar c. Kısıtlı insan kaynağı ve yetersiz girişimcilik d. Bürokratik ve politik yetersizlikler e. Argümanların yetersiz oluşu
Galia ve Legros (2004)	a. Yeniliğin fazla maliyetli oluşu b. Maddi imkansızlıklar c. Kurum içinde değişime karşı direnç d. Aşırı derecede maddi riskler içermesi e. Kalifiye personel yetersizliği
Iammarino ve arkadaşları (2006)	a. Finansal kaynakların kısıtlı oluşu b. Aşırı finansal risk içermesi c. Yetersiz insan kaynağı d. Katı ve agresif tutumlar e. Pazar hakkında az bilgiye sahip olmak
Alinaitwe ve arkadaşları (2007)	a. İç pazarın dirençli oluşu b. Devlet kısıtlamaları ve politik cesaretsizlik c. Yeni ürün ve hizmette vergi uygulamaları d. Uluslararası pazara erişim zorluğu
Madrid-Guijarro ve arkadaşları (2009)	a. Dış çevre koşullarının kısıtlaması b. Finansal problem ve riskler c. İnsan kaynakları yetersizliği
Kamalian, Rashki ve Arbabi (2011)	a. Aşırı finansal riskler barındırması b. Ekonomik kaynakların yetersizliği c. Yenilik faaliyetlerinin riskleri barındırması

**Kaynak:** Nassar ve Faloye, 2015: 200-202.

Sabuncu'ya (2014: 115-116) göre yeniliğin önündeki engeller iç ve dış olmak üzere iki farklı başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bu çalışmada, küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahip oldukları yeniliğin önündeki engeller arasında, “yeniliğe yetersiz kaynak ayrılması” içsel engeller ve “devlet bürokrasisinin yeniliğe olumsuz bakışı” dışsal engeller gruplandırmasında ilk sıralarda belirtilmektedir.

Yukarıda anlatılmaya çalışılan araştırmaların dışında da yenilik engelleri ölçülmeye çalışılmış ve birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalarda belirlenen yenilik engellerini Tablo 1.3'deki gibi özetlemek mümkündür.

Bu çalışmalarda sıklıkla bahsedilen birtakım engelleri kısaca açıklamak gerekirse;

*i) Araştırma ve geliştirme eksikliği:* Bir kuruluşun bilimsel yönüne uygun olarak yeni ürün, işlem veya hizmet geliştirmeye yönelik çalışmalarını ve faaliyetlerini tanımlamak için sıklıkla kullanılan Ar-Ge, rekabette çok önemli bir faktördür (Kocamış ve Güngör, 2014: 128). Bu noktada ortaya çıkan sorunlar kuruluşları rekabet açısından yetersiz kılabilir. Ar-Ge çalışmalarına önem vermeyen kuruluşlar, bilimsel faaliyetlerden daha fazla uzaklaşmakta ve müşterilerinin yeni taleplerine karşılık vermekte zorlanmaktadır. Bu nedenle Ar-Ge'den kaynaklanan yetersizlik, inovasyonun önündeki engellerden biridir.

*ii) Çalışanlar tarafından yeniliğe karşı direnç:* Çalışanlar yenilik konusunda endişelidir çünkü yeterli deneyimlere sahip değildirler. İnsanlar genellikle yeterince bilgi sahibi olmadığı şeylerden korku duymaktadırlar. Bu bağlamda çalışanlar çoğunlukla yenilik konusunda yanlış fikirlere sahiptirler, yönetim tarafından yeterince haberdar edilmemektedirler ve inovasyon faaliyetlerinin kendilerine ek bir yük getireceğinden ve olumsuz sonuçlar doğuracağından korkmaktadır. Bu nedenlerle çalışanlar yeniliğe karşı bir tutum ve davranışa sahip olabilmekte ve yeniliği engelleyebilmektedirler (Vrande vd., 2009: 426).

*iii) Kalifiye çalışan eksikliği:* Bir kuruluşun yeni operasyonları başlatmak ve sürdürmek için kalifiye çalışanlara ihtiyacı vardır. Bilginin hızla yayıldığı günümüz dünyasında, çalışanların bu hıza uyum sağlamaları ve kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Yeni faaliyetleri gerçekleştirecek olanlar yine çalışanlar olduğu için, organizasyonda çalışanlara verilecek eğitimlerin bu yenilikçi faaliyetleri yapabileme seviyesinde olmalıdır. Eğer bu eğitimler yetersiz kalırsa, bu durum organizasyon içinde yeniliğe engel olan bir durum olacaktır.

*iv) Bürokrasi engelleri:* KOBİ'lere destek verilmezse ya da hukuki ve idari konularda devlet tarafından kısıtlamalar ve yaptırımlar uygulanırsa, KOBİ'lerin yenilik faaliyetleri aksayabilmekte ya da yenilik faaliyetlerine hiç başlayamamalarına sebep olabilmektedir. Bir diğer deyişle, yenilik faaliyetleri için gerekli olan hammadelerin, ulusal kaynaklardan karşılanamaması durumunda, işletmelerin ithalat alanına yönelmesi gerekmektedir. Fakat; ilgili yasal düzenlemelerin aşırı bürokratik kural ve uygulamalara dayanıyor olması, o işletmenin yenilik yapmasına engel teşkil edebilmektedir.

*v) Kısa vadeli devlet politikaları:* İnovasyon yönetimi ve faaliyeti, zamanla elde edilen ve süreçler gerektiren bir durumdur. Bu aktivitenin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için bu süreci destekleyen her faktörün kısa ve uzun vadeli planlarının olması gerekmektedir. Kamu politikası ve bu politikaların uygulanması kuşkusuz bu planların başında gelmektedir. Bu politikalar eğer kısa vadeli olursa, kuruluşlar yeterli desteği alamamakta ve yenilikçi misyonlarını uygulayamamaktadırlar.

### **1.10. YÖNETİCİLERİN YENİLİKÇİLİK EĞİLİMLERİ**

Mevcut rekabet ortamı, şirketleri yeni ürün ve hizmetler geliştirmeye zorlamaktadır. Özellikle, rekabet gücü yüksek pazarlarda faaliyet gösteren şirketler, rakipleriyle yeni ürün ve hizmetlerle rekabet ederlerken çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedirler. Şirketin başarılı bir yenilik için hangi kaynakların kullanılacağını önceden belirlemesi gerekmektedir. Şirket, çevresel geri bildirimini dikkatlice incelemeli ve değerlendirmelidir (Urban ve Hauser, 1993: 39).

Yenilikçilik süreci, özellikle müşterilerin taleplerine göre hareket etme, yeni hizmet anlayışları ve rekabet gibi faktörlerle daha komplike ve etkileşimli proseslere dönüşmüştür. İnovasyon tek adımlı bir aşama değildir, iç ve dış faktörlerle tüm organizasyonu etkileyen ve her adımda iletişim kuran sürekli devam eden bir süreçtir. Yenileşme aşamaları genellikle, iç içe bağlı ve tekrarlanarak oluşan faaliyetleri kapsamaktadır (Hamel ve Birkinshaw, 2008: 832).

Şirketin olası yenilikçi fikirleri değerlendirmesi gerekmektedir. Yeni ürünlerin üretilmesi, yeni fikir ve buluşların ortaya çıkmasıyla başlamaktadır. Bir fikir elde edebilmek için binlerce fikir ortaya atılabilmektedir. Yeni ürünlerin hizmete sunulması için, organizasyon genellikle pazarlama personellerinden ve örgüt için çalışanlardan fikirler almaktadır. Bu fikirler; müşterilerin değişen küreselleşme ortamında ihtiyaçlarının farklılaşmasına, çalışanların düşüncelerine veya yeni bilimsel

faaliyetlere göre şekillenmektedir. Rekabet avantajını ellerinde tutmak isteyen firmalar, bu değişen unsurlara ve koşullara dikkat etmelidirler. Bu yüzden potansiyele sahip fikirler araştırılmalı, geniş çapta analiz edilmeli ve uygulamaya başlanmalıdır (Vatan, 2010: 17). Şüphesiz tüm bu süreçte başak rol yöneticilere ve onların yenilikçilik eğilimine sahip olmalarına bağlı bulunmaktadır.

Yenilik fikirlerinin, firmanın hedefleri ve kaynakları ile aynı misyona sahip olup olmadığını anlamak için firma şirket içi değerlendirme yapmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 184). Şirket içi değerlendirme hem firma içinde hem de firma dışında yapılmakta, uygunsuz fikirler ortadan kaldırılmakta ve ilgili fikirler değerlendirilmektedir. Bu, uygunsuz fikirlerin ortadan kaldırıldığı ve firmanın ihtiyacı olan fikirlerin ele alındığı bir süreçtir. İşletme bünyesinde yenilikçilik eğilimine sahip yöneticiler tarafından yeni fikirler keşfedilmekte, bunlar hakkında kararlar alınmakta ve bunların sonucuda sorunların tanımlamaları yapılmaktadır (Cengiz, 2012: 45).

Bir şirkette yenilikçilik fikirlerinin başarısı yenilikçilik stratejilerinin, şirketin genel stratejileriyle olan yakın ilişkisine bağlıdır (Çoşkun vd., 2013: 109). Yenilikçi stratejiler, işletmenin gelişimine ve teknolojiyi kullanma becerisine rehberlik eden stratejiler olarak tanımlanmaktadır (Deniz, 2011: 152).

Yenilikçilik stratejilerini geliştirebilmek için (Göktaç, 2009: 96);

1. Çalışanların gereksinim ve taleplerinin bilinmesi,
2. Pazar tanımlamasının yapılması,
3. Pazar ve çalışanların taleplerinin birleştirilmesi,
4. Pazarın, paydaşların ve çalışanların ihtiyaçları için bir vizyon oluşturulması,
5. Mevcut olan vizyonun pazardaki tüm aktörler tarafından benimsenmesi,
6. İşletme misyonları ve stratejik planların yenilik sürecinin başında oluşturulması gerekmektedir.

Her organizasyonun işletme içi yenilikçilik stratejileri farklıdır, ancak bu stratejilerin hayata geçirilebilmesi için doğru yönetilmesi gerekmektedir. İşletme yönetimi ve yöneticileri kararlarını verir, kurum içinde birimler ve çalışanlar arasında koordinasyon ve işbirliğini sağlamaya çalışır, bu şekilde düzen tesis edilmeye çalışılır ve organizasyonun amaç, politika ve ilkelerine uygun hareket edilmesi sağlanır (Deliveli, 2010: 45).

Yönetici, şirkette bir departmanın ya da hizmetin yönetmeni olarak çalışan bir kişi olarak tanımlanmıştır. Aynı zamanda günlük analiz eden ve koşulları belli faaliyetlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan birey olarak

ifade edilmiştir (Özdokur ve Ege, 2019: 286). Yönetici, şirkete kendi bilgi ve becerilerini ekleyerek yönetim işini üstlenen bir bireydir (Koçel, 2011: 63).

Bir yöneticinin bir şirkette etkin bir şekilde çalışabilmesi için belirli niteliklere ihtiyacı vardır ve bu işlevler şu şekilde sıralanabilir (Özdokur ve Ege, 2019: 286):

1. Yönetici birçok konuda uzmanlaşmalıdır, yani iyi bilgilendirilmelidir,
2. Yönetici, kendisine sunulan bilgileri detaylandırabilmeli veya düzeltebilmelidir,
3. Yönetici iş ortamında meydana gelen vakaları iyi inceleyebilmelidir,
4. Yönetici, olaylar sonucunda oluşacak şartların olumsuzluklarını tahmin edebilmelidir,
5. Yönetici, iyiyi kötüden, kötüyü iyiden ayırt edebilmelidir,
6. Akıl ve duygu arasında denge kurabilmelidir,
7. Çevreye ve çevredeki farklı kişilere uyum sağlayabilmelidir,
8. Yönetici kararlarında dikkatli olmalıdır,
9. İyi bir zaman yönetimi yapabilmeli ve olaylara zamanında önlem almalıdır,
10. Yönetici faaliyetlerinde düzen ve tertip içerisinde olmalıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL MUHALEFET

#### 2.1. MUHALEFET KAVRAMI VE TANIMI

Muhalefet kelimesinin tarihsel sürecine bakıldığında, Arapça hilaf kelimesinden türetilmiş bir kavram olduğunu görmekteyiz. İhtilaf kelimesiyle özdeşleşen muhalefet kavramı, herkesin bir konuya farklı yollardan bakması veya görüş ayrılığı gibi anlamları ifade etmektedir (Ardoğan, 2004: 172).

TDK sözlüğünde muhalefet sözcüğü “bir davranışa, bir fikre veya bir faaliyete karşı olma hali” olarak açıklanmaktadır. Muhalefet sözcüğü, İngilizce literatürde “dissent” kavramı olarak geçmektedir. Bu kavram aslen Latince kökenli olup, “dis” (farklı) ve “sentire” (duygu) kelimelerinden oluşturulmuştur. Bu bağlamda muhalefet kavramı “bir veya birden fazla konu üzerinde farklı duygular hissetmek” anlamlarına gelmektedir (Kassing, 1997: 312).

Muhalefet kavramı, temelinde siyaset anabilim dalına has bir kavram olmasına karşın, yönetim ve örgüt alanlarında da ciddi bir biçimde araştırılan kavramlardan biri haline gelmiştir. Muhalefet, bir olaydan etkilenen bir bireyin, bu olay hakkında tahammül limitlerinin ciddi boyutlara ulaşması sonucunda oluşmaktadır (Redding, 1985: 246). Literatürde muhalefet kavramına ilişkin birden fazla açıklama yapılmasının yanında, bu açıklamalarda göze çarpan özellikleri beş konu başlığı altında incelemek mümkündür. Bunlar muhalefetin (Kassing, 1997: 312-313);

- a. Maruz bırakılan koşullardan duyulan rahatsızlık sonucu meydana gelmesi,
- b. Kurum içindeki genel misyonla çelişildiğinde, müdafaa pozisyonuna geçildiği zamanlarda meydana gelmesi,
- c. Alenen bir şekilde şikayetin ifade edildiği ve grevlerin yapılmasının zorunlu olduğu hallerde gerçekleşmesi,
- d. Düşmanca hislerin olduğu zamanlarda gerçekleşmesi,
- e. Genel olarak ilkesel öğretisi ve teorileri kapsamıdır.

İnsanlar bazı zamanlarda belirli bir uygulamaya veya alınan bir karara karşı yöneticilere çalışma ortamında veya toplantılarda itiraz edebilmektedir. Bu itiraz

olumludur. Muhalefet, yıkıcı ve şiddetli hareketlere ulaşmadıkça, bireysel hak ve özgürlüklerin korunmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu şekilde muhalefet duygusu, yönetici ve çalışanlarda oluşabilmektedir.

Redding (1985: 246), örgütsel muhalefetin çeşitli sebeplerden meydana gelebileceğini öne sürmektedir. İçlerinde en önem teşkil eden sebep ise, organizasyondaki yöneticilerce koyulan baştansavma kurallar ve yanlış hükümlerdir. Bu özensiz kurallar veya hükümler, etkisiz, kullanılamaz olabileceği gibi örgütteki üyeler tarafından yasadışı ve etik dışı olarak da algılanabilmektedir. Bir başka yazar olan Hegstrom'a göre ise (1991: 142), bir organizasyon içerisinde görev yapan üyelere tanınan ayrıcalıklar muhalefete neden olmaktadır.

Ülkemizdeki muhalefet kavramı genellikle politik veya siyasi muhalefet kavramı ile tanımlanmaktadır. Siyasal muhalefet; belirli bir sosyal düzende ve belirli bir sürede, siyasi iktidar sahiplerinin hizmete sunduğu tüm faaliyetlere karşı, yasal veya yasal olmayan yollardan istenen sonuçları elde etmek için oluşturulan eleştiri mekanizmalarıdır (Turgut, 1984: 8). Politik muhalefet kavramı hem siyasal muhalefet hem de muhalefet kavramlarını içerisinde barındırmaktadır. Halk tarafından genellikle politik muhalefetten; hem hükümetin aldığı kararlara karşı koyma hem de iktidarda olmayan diğer siyasi partiler anlaşılmaktadır (Akbal ve Akıncı, 2013: 32).

## **2.2. ÖRGÜTSEL MUHALEFET KAVRAMI**

Örgütsel muhalefet kavramı, üyelerin farklı organizasyonel pratikler hakkında yöneticileri ile zıt görüşleri benimsemelerini ve bu durumu farklı kanallarla ifade etmelerini kapsayan faaliyetler bütünüdür (Redding, 1985: 254; Kassing ve DiCioccio, 2004: 114).

Muhalif olma durumu veya muhalefet sergileme tavrı, karar alma sürecinin önemli bir unsuru, doğru ve hakkaniyetli olmayan faaliyetlerin düzeltilmesi için etkili bir yaptırım gücü olarak sayılmaktadır. Muhalefet kelimesinin etimolojik sürecinden hareketle “karşı çıkma durumu”, bir itiraz etme faaliyeti olmayıp, mevcut karar ya da uygulamaya anlamlı, mantıklı ve gerekçeli olarak bir tavsiye sunma etkinliğidir (Garner, 2016: 27).

Kassing (1997: 311) örgütsel muhalefeti, “birtakım örgüt içi faaliyetlerden memnuniyetsizlik hissedilmesi neticesinde oluşan ve bu bağlamda örgüt misyonlarından bir ayrılışı simgeleyen her çeşit propaganda veya itaatsizlik hali” olarak açıklamaktadır.

Bir organizasyonda örgütsel muhalefetin oluşması için belli başlı faktörlere ihtiyaç vardır. Çalışanların zıt tutumlarını tetikleyen bu faktörlerin başında işgörenlere yapılan etikdışı muameleler, örgüt içi değişiklikler, etkin olmayan yöneticiler, öz sermayenin yanlış dağıtılması, ahlaki olmayan uygulamalar ve işgörenlerin karar alım süreçlerine dahil olmaması gelmektedir (Kassing, 1998: 184; Kassing ve Armstrong, 2002: 40).

Örgütsel muhalefetin tetikleyici unsurları genellikle iki ayrı nedenden oluşmaktadır. Araştırmalar, organizasyonel muhalefetin tetiklenmesi faktörlerinin “kişisel yönelimli” veya “ilkesel” temeller olabileceğini göstermektedir. İlkesel muhalefetin yapıtaşı ise “adalet” ve “adillik” kavramları ile açıklanmaktadır. Diğer bir ifade ile işgörenler kurumsal süreçlerde ortaya çıkan hakkaniyetsiz davranışlar karşısında ilkesel bir biçimde uygulamalara karşı “adalet” temalı muhalif bir tavır sergileyebilmektedirler. Kişisel yönelimli muhalefet ise çalışanlara yönelik yapılan saygısız davranışlar sonucu meydana gelmektedir (Graham, 1986: 24).

Örgütsel muhalefet konusunda tanımlamalar yapan Kassing (1997: 311); işgörenlerin, kurumları ile aynı görüşü savunmadıkları pozisyonlarda hissettikleri memnuniyetsizliğe binaen koydukları bir tepkiden bahseder. Bu düşünceye bakıldığında; kişinin kurumu ile aynı düşünmediğini algılaması ve bunu tepkisel bir biçimde dile getirmesi olmak üzere iki aşamadan oluşan bir proses olduğu görülmektedir. Bahsi geçen tepkisel davranışın alıcı kişisi ise her zaman kurum amirleri olmak zorunda değildir. Birey fikirlerini, durumu değiştirmede yaptırım gücüne sahip olmayan iş arkadaşlarıyla veya kurum dışından insanlarla da paylaşabilmektedir. Muhalif tavırların üstlere direkt sergilenmesi dikey veya açık muhalefet; aynı düzeydeki takım arkadaşları ile paylaşılması gizli; işyeri ortamının dışındaki insanlarla veya çalışanın kendi ailesiyle paylaşılması ise yer değişmiş (dışsal) muhalefet olarak tanımlanmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002: 41).

Örgütsel muhalefet aynı zamanda organizasyon çalışanlarının, organizasyon içindeki çeşitli anlaşmazlıkları ve aykırı fikirleri ifade etmeleri olarak da açıklanmaktadır (Kassing, 1997: 326). Eğer örgüt çalışanları, görüş olarak yönetimle zıt düşerse, bu görüş farklılıklarını açıklamak ve ifade etmek istemektedirler (Kassing, 2008: 343). Şirket çalışanları, zıt fikirlerini açıklamadan önce, örgütün ikliminde veya çalışma ortamında birtakım sıkıntılar olduğunu düşünmektedirler. Muhalif olan bu işgörenler hem ortamdaki bu sıkıntılardan rahatsızlık duyarken hem de bu sıkıntıları çözmek için yöneticiye başvurmadan önce kendi kendilerine özeleştiri yaparlar çünkü

muhalipliğe yatkın olan bireyler, yatkın olmayanlara göre özeleştirici kapasiteleri daha gelişmiş bireylerdir. Bu sıkıntıların ciddi olduğunu farkedip, zıt fikirlerini göstermeleri halinde de kendilerine yapılacak eleştirilere karşı hazırlıklıdır (Graham, 1986: 3).

Kassing, işgörenlerin işten beklentileri ile kurumsal kaynak arasında uyumsuzluk meydana geldiğini gördüklerinde daha sorgulayıcı bir davranış geliştirdiklerini, kurum tarafından onaylanmış ve tercih edilen uygulamalara karşı daha isteksiz yaklaştıklarını ileri sürmektedir (Kassing, 1997: 321). İşgörenler, adil bir yönetim beklentisindeyken, ortaya çıkan tatminsizlik algılarıyla protesto niteliğindeki davranışlarını daha da sıklaştırarak, daha fazla muhalefet davranışlarına eğilim göstermektedirler (Özdemir, 2013: 124).

Örgütsel faaliyetler ve operasyonlarla alakalı uyuşmazlıkların veya karşıt görüşlerin dile getirilmesi şeklinde açıklanan örgütsel muhalefetin, işletme içerisinde ilk kez gündeme gelmesi ve yapılması için tetikleyici bir olaya ihtiyaç duyulmaktadır (Graham, 1986: 2; Kassing, 1997: 314). Bu ihtiyaç duyulan etken veya olay, firma çalışanlarını, kurum içi faaliyetlere ve operasyonlara yönelik karşıt görüşlerini ifade etme ve başkalarına aktarma mecburiyetini algılamalarına yol açmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002: 43). Firma çalışanlarının karşıt fikirlerini açıklamaları için tetikleyici bir olaya ihtiyaç vardır, bu tetikleyici olay ise firma içerisinde karşılaşılan herhangi bir sorun veya rahatsızlık duyulan bir sıkıntı olabilir. Buna ek olarak firma çalışanları bu problemleri çözmeye uğraşmanın degeceğine kanaat getirdikleri zaman örgütsel muhalefet yapmaya karar verirler (Graham, 1986: 2).

Örgütsel muhalefet kavramı, kurum ve kuruluşlarda örgütsel demokrasinin güçlenmesine katkıda bulunurken, çalışma ortamlarında oluşabilecek problemlerin araştırılması yönünden de önemli bir değer arz etmektedir (Kassing, 2002: 190). Aynı zamanda örgütsel muhalefet, kurumlarda meydana gelebilecek problemlerin tasvirinin yapılmasının yanında, bu problemlerin aşılmasına yönelik tedbirlerin alınmasına, kurumun yenilikçi hale gelmesine ve güçlenmesine katkıda bulunabilmektedir (Özdemir, 2010: 20).

Graham (1986: 28), organizasyondaki karar vericilerin, zıt görüşlerde bulunan kurum çalışanlarına, üç farklı biçimde davranış gösterilebileceğini açıklamıştır. Karar vericilerin, karşıt fikirlere sahip kurum çalışanlarına karşı ilk davranışı, kurum çalışanlarını takdir etmek iken, diğer iki davranışı ise karşıt tavırlarda bulunan kurum çalışanlarının fikirlerini göz ardı etmek veya değersiz olduklarını hissettirmek ve onlara etik dışı yaptırımlarda bulunmaktır. Bütün kurumlarda karşıt görüşlü insanlar

bulunabilmektedir. Bu bağlamda görüş olarak muhalefet suç teşkil etmemelidir. Adaletsizliğe, zulme, mobbinge ve hukuksuzluğa yönelik sergilenen muhalif tutumlar örgütlerde bir cürüm veya ceza niteliği taşıyamaz. Çünkü muhalif görüşlerde bulunmak, yasal, doğal ve yenilikçi bir süreçtir. Bundan dolayı örgütsel muhalefet yapmak, aynı zamanda kurum içerisinde haksızlığa karşı sergilenen tavırlarda bulunmak demektir (Graham, 1986: 28).

Örgütsel muhalefet, en genel tanımıyla kurum içindeki veya kurum ile ilgili uyuşmazlıkların ve karşıt görüşlerin sözlü bir biçimde dile getirilişidir (Kassing, 1997: 319). Buna rağmen bazen muhalif görüşlerde bulunurken bunun çeşitli şekillerde meydana gelebileceği önu sürülmekte olup, bunun en tehlikelisinin “haber uçurma” yani orijinal adıyla whistleblowing olduğu ileri sürülmektedir (Sprague ve Ruug, 1988: 170). Fakat buradaki whistleblowing kavramı ahlaksal sorun teşkil eden sorunları yetkililere ihbar yazısı gönderme şeklinde gerçekleştirilmemekte, aksine kurum lehine kurumsal bilginin yayılması veya ilgili kişilere kurumsal özeleştirici faaliyetinin yapılması şeklinde değerlendirilmektedir.

Örgütsel muhalefet, kurumdaki çalışma ortamından, kurumsal misyonlardan ve faaliyetlerden algılanan hoşnutsuzluk neticesinde meydana gelmekte ve bu sayede kurumun şimdiki durumundan farklı bir pozisyonu savunması gerektiğini göstermektedir. Bir organizasyon içerisinde muhalefet yapabilmek o kurumun kendi özelliklerini keşfetmesini sağlamaktadır. Örgütsel muhalefet bir çalışan tutumu veya tavrıdır. Çalışanların tavırlarının işyeri ortamında yararlı bir protesto olarak gerçekleşmesidir. Bu bağlamda muhalefet açık bir protestoyu, kurum içerisinde kurumsal bir faydaya dönüştürebilmesini sağlayan bir eleştiridir (Kassing, 1997: 319; Garner, 2006: 17).

Örgütsel muhalefet, kurum içi problem çözümlerine ve kurumun temel misyonlarına yönelik karşıt görüşleri ve düşünceleri ortaya koyan ve kuruma yeni fikirlerin kazandırılmasını sağlayan bir olgudur. Örgütsel muhalefetin merkezinde her şeye karşı olma tutumlarını gütme yoktur, örgütsel iradeyi uygulayanlara yeni bakış açıları oluşturma, olayları başka bir açıdan görme imkanları ve olanakları sağlamak vardır (Kassing, 1998: 184).

Örgütsel muhalefet sayesinde, bir işgören, kurumdaki bir faaliyeti veya yaşadığı olumsuz bir vakayı, etikdışı bir olay olarak hissettiğinde bunu rahat bir biçimde dile getirebilmektedir ve bu dile getirebilme olgusu örgütsel muhalefetin temel amaçları arasındadır. Buna karşın kurumda gerçekleşen her olaya karşı sürekli

olarak, muhalif tavırlar sergilemek ise örgütsel muhalefetin temel kapsamı içerisine girmemektedir. Öte yandan örgütsel çatışma ile kıyaslandığında, aralarındaki en önemli fark, örgütsel muhalefette bozucu, yıpratıcı çatışma ve çatışmalar silsilesinin olmamasıdır. Örgütsel çatışma, insan topluluklarının birbirlerinin menfaatlerine ters düştüğündeki anlaşmazlıklara verilen isimken (Aslan, 2004: 601) örgütsel muhalefet kavramı ise yaşanan bir olaya karşı farklı görüşleri yıpratıcı olmadan, hoşgörü felsefesi içerisinde ifade eden kavramdır. Örgütsel çatışma, tamamen farklı menfaatlere ve zihniyetlere sahip insanlar tarafından, beklentilerin karşılanmaması sonucu ortaya çıkan bir durumken, örgütsel muhalefet ise, kurumsal misyon, faaliyet, davranış ve tutumunu benimsememe ve onlardan farklı bir görüşte olmanın doğurduğu muhalif bir durumdur (Özdemir, 2010: 19).

Harekete geçirici bir olayla başlayan örgütsel muhalefette tetikleyici mekanizma, işgörenlerin kurumun kurumsal misyonları hakkında görüş farklılıkları içeren ve işgörenleri düşüncelerini ifade etmeye ikna eden bir olaydır. Bu ikna edici olaylar, genelde çalışanların rahatsızlık duyduğu olaylardır. Her ne kadar işgörenler kurumsal değişikliklere yönelik zıt tavırlar sergilese de bu süreçte de yeni meseleler meydana gelebilmektedir. Bu meseleler arasında işgörenlerin tutumu, karar alma şekilleri, randımsızlık, görev ve sorumluluk, kaynak dağılımı, ahlak dışı uygulamalar ve performans değerlendirmede çalışanlara gösterilen hakkaniyetsiz davranışlar sayılabilmektedir (Kassing, 2009: 430).

Örgütsel muhalefet araştırma alanındaki bir çalışmada (Kassing vd., 2012: 238), açık muhalefetin kurumda çalışan işgörenler üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda işgörenlerin iş doyumunu hissetmesi ve kendisini işi ile bütünleştirmesi konularında, örgütsel açık muhalefetin pozitif ve olumlu katkılarının olduğu saptanılmıştır. İş stresini yüksek derecede yaşayan ve tükenmişlik sendromu içerisinde olan işgörenlerin ise üstlerine karşı herhangi bir muhalif davranışlarda bulunmak istemedikleri tespit edilmiştir. Yani diğer bir ifadeyle iş doyumunu yaşamayan bireylerin, veya iş doyumunda düşüş yaşayan bireylerin muhalefet yapma düzeylerinde de düşüş yaşadığı gözlemlenmiştir (Avtgis vd., 2007: 99).

Konuyu özetlemek gerekirse, bu çalışmalar ve bilgiler, örgütsel muhalefetin dikey boyutunun kurumlar için ne denli önem arz ettiğini ispatlar niteliktedir. Aynı zamanda ne kadar önemli ve sağlıklı bir davranış olduğunu da ortaya koymaktadır. Çünkü yüksek iş doyumunu yaşayan bireyler kurumlarına karşı sağlıklı ve yararlı

bireylerdir ve sağlıklı çalışanlarla birlikte sağlıklı kurumlar yaratılmış olmaktadır. Yöneticilere karşı muhalif tavırlarda bulunmak, endişe duyulacak olaylar değildir, bilakis bu durum işine bağlılık düzeylerinin yüksek seviyelerde olduğu işgörenlerin varlığının bir ifadesidir. Öte yandan, muhalif tavırlarda bulunmanın kurum içerisinde hür bir zihniyet ortamını desteklediğini ve işgörenlerin daha az iş stresi yaşadıklarını düşünmek de gerekmektedir. Bu bağlamda, olumlu örgütsel davranış etmenleri ile muhalif tavırların çalışanlar tarafından üstlerine karşı ifade edilebilmesi, birbirlerini besleyerek güçlendirmektedir (Redding, 1985: 251).

## **2.3. ÖRGÜTSEL MUHALEFET İLE BENZER KAVRAMLAR**

Literatürde örgütsel muhalefetin daha çok örgütsel demokrasi ve örgütsel adalet kavramları ile eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Aşağıdaki başlıklarda örgütsel muhalefetin diğer kavramlarla farklılık ve benzerlikleri ayrıntılı bir biçimde ortaya konulmaktadır.

### **2.3.1. Örgütsel Demokrasi**

Örgütsel demokrasi TDK tarafından 2015 yılında toplumun egemenliği görüşüne dayanan yönetim şekli olarak tanımlanmıştır. Bu açıklamaya dayanarak demokratik kuralların veya ilkelerin öncülük ettiği alanlarda herkes, kendilerini direkt veya dolaylı yoldan etkileyen politikaları biçimlendirmede eşit haklara sahip bulunmaktadır. Devletlerin genellikle yönetim şekli olan demokrasi, işletmelere de uygulanabilmekte ve işverenler demokrasinin gereklerini yerine getirerek işgörenlerle ortak bir yönetim oluşturabilmektedirler (Kesen, 2015: 537).

Örgütsel demokrasi, demokrasinin örgüt seviyesinde hayata geçirilmesine verilen addır ve kurumsal iradenin kurum üyeleri tarafından kullanma hakkını ifade etmektedir (Harrison ve Freeman, 2004: 49). Bu bağlamda örgütsel demokrasi kurum üyelerinin ortak bir konsensus oluşturup fikirlerini paylaştığı, aralarındaki eşitliğe ve saygıya bağlı oluşan bir ortam olarak da tanımlanabilmektedir. Başaran'ın (1992: 114) ifadelerine göre ise örgütsel demokrasi, kuruluşun nasıl yönetileceğine ve bu yönetim şeklinde hangi yöntemlerin kullanılacağına, başarıya nasıl ulaşılması konusunda üst ve altların birlikte düşünüp karar verme olayıdır.

Otokrasinin, klasik gelenekselciliğin ve hiyerarşinin hakim olduğu çalışma alanları istenen sonuçları almada yetersiz kaldığı zamanlarda, örgütsel demokrasi, faydalı ekonomik veriler almada bir çözüm yolu olarak kabul edilmektedir (Bean vd.,

2013: 259). Cervellati ve arkadaşlarının (2006: 31) yaptıkları çalışmalarda daha demokratik olmayı tercih eden örgütlerin daha güçlü ekonomik faaliyetler sağladıkları tespit edilmiştir. Bu nedenlerden dolayı çoğu araştırmacılar ahlaki ve politik olarak, demokratik prensip ve uygulamaların kurumlara nüfuz etmesinin vazgeçilemez olduğunu söylemektedirler (Kerr, 2004: 81).

Örgütsel demokrasi ile “çalışan katılımı”, “iştirakçi yönetim”, “katılımcı yönetim”, “işgörene hakimlik”, “kendini yönetme”, “endüstriyel demokrasi” ve “iş yeri içi demokrasi” birbirine benzer kavramlar olarak ele alınmakta ve eş anlamlı olarak kullanılabilir (McGregor, 2005: 18-20; Cheney, 1995: 168). 1990'lardan sonra insan haklarındaki iyileştirmeler ve küresel demokrasideki artışa bağlı olarak kurumsal seviyede de demokrasiye ilgi artışı gözlenmiştir. Bu ilgi öncelikli olarak karar süreçlerine katılma ve çalışan katılımı ile oluşturulmuş toplantılarla, personeli ve yönetimi güçlendirmek için yapılan uygulamalar biçiminde incelenmektedir (Harrison ve Freeman, 2004: 49). Örgütsel demokrasinin uygulandığı ve beraberinde başarıya ulaşan firmalar arasında Hewlett Packart, Google, W. Foods Markets ve Lincoln Electric gibi firmalar gösterilebilir (Harrison ve Freeman, 2004: 49; Breen ve Hamel, 2007: 88-95).

Örgütsel demokrasi, iş ortamlarını daha insani ve daha medeni hale getirme gayreti gibi de özetlenebilmektedir (Bozkurt, 2011: 108). İş yerlerinin yalnızca geçinmek için para kazanılan bir ortam olmaktan çıkarılarak, sevinci artıran toplumsal bir alan haline getirilmesinin insani açıdan değeri büyüktür (Tosun, 1990: 529). İşletmelerin yönetim ilkelerinde demokratik seçimlerin tercih edilmesi, işgörenin iş yerine ve işine olan sadakatinin, işgören katılımının ve hoşnutluğun çoğalmasın ve bunun neticesi olarak verimliliğin ve performansın artması ile bağdaştırılmıştır (Harrison ve Freeman, 2004: 50).

Endüstrileşen toplumlarda, katma değeri yüksek ve geridönütlü bir sistemin ancak ve ancak, demokratik bir yönetimle sağlanacağı belirtilmektedir. Günümüzün temel rekabet avantajlarından olan etkinlik ve verimliliğin demokratik yönetimden başka her hangi bir yönetimle sağlanamayacağı ileri sürülmektedir (Bilge, 2003: 16).

İşyeri demokrasisi ve işgören otonomisi en verimli yaklaşım olmaya 21. yüzyılda başlamıştır. Çünkü özgürlükçü ortam sağlayarak, işgörenlerin eğitimini gerçekleştirerek ve işgörenlerin kararlarda fikir sahibi olmasını destekleyerek örgütsel etkinlikler açısından kurumun başarısına olumlu anlamda katkıda bulunmaktadır

(Drucker, 1999: 17-21). Bu sayede örgütsel demokrasi algısının örgütsel yurttaşlık davranışı ve tutumlarını da artıracakı belirtilmektedir (Geçkil ve Tikici, 2014: 962).

Örgütsel demokrasi organizasyon üyelerinin, organizasyonun yönetimine ve fikir alışverişine katılması olarak da belirlenebilmektedir (Harrison ve Freeman, 2004: 49; Yazdani, 2010: 54). Kurumsal aktifliğin artmasında önemli bir rol de demokratik yönetim uygulamalarıdır. Ayrıca bu uygulamalar kurumsal demokrasi inovasyonunun geliştirilmesi ve daha iyi performanslara erişilmesi için de bir gerekliliktir (Forcadell, 2005: 255).

Yazdani (2010: 54), organizasyonlarda demokratik uygulamaların çalışanların fikirlerini dile getirmesinin artmasına, bilgi ve kabiliyetlerinin büyümesine imkân sağladığını, bu şekilde çalışanların işlevsel olmayan tavırlarını azalttığını, örgütsel bağı artırdığını, organizasyonun faydalılığını ve performansını yükselttiğini belirtmektedir.

Çağdaş firmaların esas sahip oldukları; binaları, ekipmanları veya gayrimenkulleri değil, çalışanlarının zihin, kavrayış, yetenek ve tecrübeleridir. Günümüzde en çok tercih edilen yöntem çalışanların beceri, bilgi ve alakalarını iş içerisinde kullanmalarını sağlamaktır (Manville ve Ober, 2003: 48). Bunları sağlamak için ise ancak ve ancak demokratik bir organizasyon yapısı ve işleyişi gerekli olmaktadır.

Harrison ve Freeman (2004: 50), örgütsel demokrasinin avantajları olduğu gibi bazen dezavantajları olduğuna da değinmektedir. Söz konusu yazarlar örgütsel demokrasinin dezavantajlarını şu şekilde sıralamaktadırlar:

- Organizasyonun alt seviye çalışanları, organizasyon için doğru kararı vermeyi gerektirecek tecrübeye ve eğitime sahip olamayabilmektedir. Karar verilmiş olan mevzuda büyük fotoğrafı göremeyebilmekte ve mevzunun tamamına hâkim olamayabilmektedirler.
- Demokratik aşamalar zaman almaktadır. Özellikle acele karar almanın gerektirdiği gidişatlarda negatif durumlar oluşturabilmektedir.
- Demokratik süreçler, hayata geçirilmesi zor olan ve zaman alan farklılıkları beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda demokratik süreçler teşkilatta tahammül seviyelerini zorlayan süreçlere neden olabilmektedir.
- Yüksek seviyedeki yöneticiler otoritelerini kaybetme riski taşıdığından ve farklı beceriler kazanmaları lazım olduğundan; düşük seviyedeki çalışanlar ise iş yoğunluğunu artmalarından dolayı bu olaya karşı çıkabilmektedirler.

- Demokrasi hızlı bir organizasyonel adaptasyon gerektirdiğinde olağandışı çevre koşullarında (terör, iç savaş, kıtlık vb.) uygun olmayabilmektedir.
- Demokratik kararlar alındığında bazı durumlarda karar vermede güçlükler neden olabilmektedir. Daha fazla katılımcı ile karar vermek, görüşme süreçlerinin uzaması ve asıl konuya odaklanılmasına mani olabilmektedir. Bu gidişat, örgütsel etkinlik ve verimlilikte eksilmeye yol açabilmektedir.

Literatürde yer alan örgütsel demokrasiye ilişkin açıklama ve tanımlamaların bir kısmına aşağıdaki paragraflarda yer verilmiştir:

Örgütsel anlamda demokrasi, organizasyonları etkileyen bütün kararların organizasyonun tüm üyeleri ile beraber alınması ve karar alınırken organizasyondaki tüm tarafların eşit bir şekilde oy vermesini temeline dayanmaktadır. Bu nedenle demokratik ilkeler, her hangi bir organizasyonun ortak bir şekilde karar verme mekanizmaları ile doğrudan alakalıdır (Beetham ve Boyle, 1998: 4-7; Çelik, 2007: 32).

Crane ve Matten'e (2005: 7) göre kurumsal demokrasideki asıl mevzu; çalışan kesimin karar vermedeki katılımı, idari operasyonlarda bulunması ve örgütsel strateji tanımlanırken beraber karar verilmesidir.

Kerr'e (2004: 84) göre yönetime karşı alınmış sorumluluk, çalışan kesimin katılım eşitliği, bilginin eşit şekilde paylaşılması ve yöneticinin temsili olarak belirlenmesinden geçmektedir.

Hoffman (2002: 211-212) bu konu hakkında yapılması gerekenin merkez kaç taktiği olması gerektiğini düşünmüş ve çalışan kesimler üzerinde hakimiyet hakkı tanınması gerektiğini dile getirmiştir. Örgütsel demokrasinin asıl amacının çalışanlar arasında eşit katılım, fikir paylaşımı, görüş birliği ve saygı olduğunu ileri sürmektedir.

Butcher ve Clarke (2002: 36), örgütsel demokrasi tekniği ile karar alınırken işverenlerin daha çok çalışmaları gerektiğini ve daha fazla sorumluluk sahibi olacaklarını dolayısıyla çalışan kesimin daha az liderlik yapacağını ve kendi kendini yöneten organizasyonların oluşmaya başlayacağını düşünmektedir.

Kerr'e göre (2004: 85) demokratik süreçte asıl amacın girdilerin spektrumunu artırarak karar çıktısını daha iyi hale getirmek ve çalışanların bu süreçlerde bulunmasını sağlamaktır.

Beetham ve Boyle (1995: 8-9) ise demokrasinin yalnızca devlet ve hükümet ile ilgili olmadığını düşünmektedir. Demokratik kararlar, herhangi bir organizasyonun fikir birliği ile ortak bir sonuca varması ile ilişkilidir (Çelik, 2007: 32).

Yapılan bu tanım ve açıklamalarla örgütsel ve siyasi açıdan demokrasiyi aşağıdaki Tablo 2.1’de gösterildiği üzere karşılaştırmak mümkündür:

Tablo 2.1. Siyasi ve Örgütsel Açıdan Demokratik Niteliklerin Karşılaştırılması

Demokratik Nitelikler	Siyasi Anlamda	Örgütsel Anlamda
<b>1. Yönetilene Olan Sorumluluk:</b> Seçim yolu ile yönetici seçilmektedir. Yönetilenlerin seçim yapma gibi bir zorunluğu vardır.	Yöneticiler seçilerek bir yetki ve sorumluluk sahibi olurlar.	Seçim zorunlu değildir. Çalışan kesim böyle bir zorunluluğa sahip değildir.
<b>2. Eşit Katılım Hakkı:</b> Sosyal statüsü farketmeksizin herkes eşittir ve oy kullanma hakkına sahiptir.	Devlet tarafından bütün vatandaşlara katılım hakkı verilmektedir.	Yönetim tarafından katılımın kontrol edilmesi zorunludur.
<b>3. Özgür Bilgi Paylaşımı:</b> Herkesin bilgiyi paylaşma ve öğrenme hakkı vardır.	Bilgiyi paylaşma ve öğrenmek herkesin hakkıdır.	Bilgi kontrolü yönetim tarafından yapılır.
<b>4. Yönetilenin Temsil Edilmesi:</b> Yönetenler, yönetilenlerin çıkarlarını koruma ve kararlarını temsil etme şartıyla yasallığı ve meşruluğu sağlar.	Seçim aşaması ile temsil edilen kişi seçilir.	Temsil edilme her zaman olmayabilir. Asıl amaç ekonomik değer üretmektir.

**Kaynak:** Kerr, 2004: 84.

Tablo 2.1’de belirtilen bu demokratik kriterler şu şekilde açıklanmıştır (Kerr, 2004: 85-86):

*i) Yönetilene olan sorumluluk:* Demokratik bir yönetim tercih edilen bir ülkede yöneticiler tercih ile başa getirilmektedir. Bununla beraber yüksek katılımlı örgütler de dahil olmak üzere yönetici seçimlerinde çalışanların katılım oranı yok denecek kadar azdır.

*ii) Katılım haklarının dağıtılması:* Demokrasiyi tercih etmiş ülkelerde, seçimlere katılma hakkına sahip olmak için sadece ülke vatandaşı olması yeterlidir. Fakat bir çok örgüt hiyerarşi altyapısına sahip olduğundan dolayı katılım hakkı eşit bir şekilde dağıtılmamıştır yani üst düzey yöneticilerin alt düzey yöneticilere göre daha fazla söz sahibi olduğu doğrudur.

**iii) Özgür bilgi paylaşımı:** Seçim yapma hakkına sahip olan birey konu hakkında yeterli bilgiye sahip değil ise bu durum olayı biraz anlamsızlaştırmaktadır. Bu sebepten, bilgi sahibi olma demokrasinin özünü ve en temel haklardan birini oluşturmaktadır. Ama ekonomik bir organizasyonda yönetim, toplanmak istenen bilginin nasıl elde edileceğine, nasıl açıklanacağına ve kime dağıtılacağına kendisi karar vermektedir.

**iv) Temsil hakkı:** Demokrasiyi benimsemiş devletlerde seçme hakkı olan bireylerin siyasi kararlarda da temsil edilme hakkı bulunmaktadır. Bu kararlar seçmen için uygun ise bu durum adil olarak algılanmaktadır. Bu şekilde demokrasi sürecinin amacı, seçmenin ne istediğinin dinlendiğini onaylayarak bu kararı adilleştirmektir. Tam tersi olarak ekonomik organizasyonlardaki süreçlerin amacı ise ekonomik kıymet üretmektir.

Kerr (2004: 87) tarafından yukarıda zikredilen açıklamalar doğrultusunda örgütsel demokrasinin henüz tüm kurum ve süreçleriyle çalışma hayatına yansıtılmadığını ve tabana yayılmadığını ileri sürmek mümkündür.

Kurumsal iletişimde çalışanların karar alma, uygulama ve çözüm üretme sürecinde bulunmaları en temel yöntemlerden birisidir. Sonuç olarak örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi arasındaki ilişki oldukça iyi ifade edilmiştir. Kassing (1997: 311) muhalefetin önemli bir parçasını örgütsel demokrasinin oluşturduğunu düşünmektedir. Araştırmacıya göre, korkmadan fikirlerini dile getirmek en temel ve demokratik haklarımızdandır. Bu nedenle insanların fikirlerini korkmadan dile getirmeleri ile demokratikleşmenin sağlanacağına dile getirilmesi doğru bir yaklaşım olmaktadır (Kassing, 1997: 312).

Farklı fikirlere sahip düşünürlerin, demokrasi kavramını farklı bir şekilde değerlendirdikleri görülmektedir. Örnek olarak, Özdemir (2013: 114) çalışmasında, hocaların muhalefet tutumlarının okullardaki demokratik yönetim ile bağlantılı olduğunu düşünmektedir. Ötken ve Cenkci (2013: 42) ise örgütsel muhalefetin, kurumun demokratikleşmesinde etkisinin olduğunu düşünmektedirler. Sadykova ve Tutar (2014: 2) tarafından 190 beyaz yakalı işgören üzerinde yapılan araştırma neticesinde, bu kavramlar arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Kassing (1997: 319) işgörenlerin eğitim anlamında geliştirildiği ve karar süreçlerine katılmasının teşvik edildiği çağdaş kurumlarda, çalışan kesimin tatmin olması ve kuruma olan bağlılığının, olayın önemli parçası olduğunu ve örgütsel muhalefet kavramının unutulduğunu belirtmektedir. Başka bir deyişle örgütsel

demokrasi faaliyetleri ile başarılı sonuçlara ulaşılması için örgütsel muhalefet kavramının da hesaba katılmasının gerekliliğinden bahsetmektedir. Çünkü demokratik bir kurumda zıt fikirlerin ifade edilmesi, çalışan katılımı faaliyetlerini destekleyecektir. Kurumsal konularda çalışanların daha fazla söz hakkına sahip olması, farklı fikirde olacakları konuların da artacağı anlamına gelmektedir.

Araştırmacılara göre, çalışan katılımına ve çalışanları güçlendirme konularına önem veren kurumlarda, muhalif tutum ve davranışlar daha çok görülmektedir. Bu durum, daha güçlü işgörenlerin farklı fikirlerini dile getirmelerini mümkün kılmaktadır. Diğer bir ifadeyle bir örgütte muhalefet davranışları ile işgörenlerin karar almaya katılımları arasında pozitif yönlü bir korelasyon bulunmaktadır. Bu örneklerin başka araştırmalarda da tekrarlandığı ve doğrulandığı görülmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999: 101).

Açık (dikey) muhalefet davranışı çalışanların muhalefet fikirlerini yöneticiler ile paylaşmasıdır. Diğer muhalefet seçeneklerinin yönetim ve çalışan ilişkine katkısı bulunmamaktadır. Zira hakkında konuşulan aracılık görevi ile sorumlu çalışanın “kararlara katılım” süreçlerine teşvik edilmesi gerçekleşmemektedir. Buna dayanarak açık muhalefet yapılması ve muhalefet mezvularının artması o örgütte demokrasi seviyesinin artması olasılığını güçlendirmektedir. Bu sayede çalışanların diğer seçenekleri (dışsal muhalefet) tercih etme olasılığı düşmektedir (Ataç ve Köse, 2017: 120).

Örgütsel demokrasi ile muhalefeti, birbirlerini sürekli olarak etkileyen kavramlar biçiminde düşünmek gerekmektedir. Demokratik yönetim, kurum içerisinde kendini ifade etmede çekinmemeye ve eşitliği sağlayan bir sistem sağlayacaktır; bununla birlikte muhalefet için uygun zemini hazırlayacaktır. Araştırmalarda, çalışanların kendi fikirlerini beyan etme özgürlüğünün olduğu kurumlarda daha pozitif bir çalışma alanı olduğunu ispatlayan sonuçlar da bulunmaktadır (De Dreu ve West, 2001: 1192).

Diğer taraftan, muhalefet etme sıklığı bir örgütün ne kadar demokratik olduğunu anlamada kullanılacak bir geri bildirim mekanizması oluşturmaktadır. Demokrasinin esas kaidesi olan herkesin fikir özgürlüğü ve bunun dile getirilmesi, muhalefet yapılmasına gösterilen saygıda kendisini bulmaktadır. Kısacası, muhalefetin hoş bulunmadığı bir örgütte demokrasiden söz etmek bir hayli güçtür. Bununla beraber, demokratik yönetim anlayışlarının bulunmadığı kurumlarda da muhalefet yapmanın olasılığı düşük olacaktır. Mualefetin ve demokrasinin birlikte var

olarak birbirini tamamlayan iki kavram olduğu varsayılmalıdır (De Dreu ve West, 2001: 1193).

Yukarıda anlatılan bilgiler ışığında genel kanaatin örgütlerde demokratikleşme seviyesinin yükselmesi ile gelişecek kendini ifade etme durumunda muhalefet kavramının da gelişme göstereceği yönündedir. Diğer yandan bu doğru orantılı ilişkinin ortak olarak artmasını sağlayanın da açık mualefet olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü gizli muhalefet ve dışsal muhalefet davranışlarında, işgörenler yöneticileriyle iletişim kurmak yerine farklı alanlarla iletişim kurmayı tercih etmektedirler. Bu da demokratik bir ortamın olmadığına göstergesidir. Lakin demokratik bir ortamda çalışanların çekinmeden fikirlerini paylaştığı durumlarda muhalefetin gizli ve dışsal muhalefet boyutlarının çekiciliğinin azalacağını ileri sürmek mümkündür.

Yukarıda açıklanan paragrafları özetlemek gerekirse örgütsel demokrasi ile muhalefet kavramı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütsel muhalefet, örgütsel demokrasiyi kavramak ve anlamak açısından önemli bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır.

### **2.3.2. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları**

Örgütsel adalet, iş ortamında çalışanların hakkının teslimi konusunda ortaya çıkan bir kavramdır. Daha genel bir ifadeyle, örgütsel adalet, çalışanların iş ortamında kendilerine ne ölçüde adaletli olunduğu ve adalet ile ilgili algıların örgütsel çıktıları nasıl etkilediğini kapsayan bir kavramdır. Eğer çalışanlar adil bir yönetime inanırlarsa bu onların işlerinde daha verimli olmalarını sağlamaktadır. Bir örgütte işgörenlerin adalet algısına sahip olması işgörenlerin etkili bir biçimde çalışabilmeleri ve örgütsel verimlilik açısından önemlidir (İşçan ve Sayın, 2010: 195).

Örgütsel ilişki ve işleyişten çıkarılan maliyet ve faydaların, insanlar ve guruplar arasında ne kadar eşit paylaşıldığı ile alakalı karar ve tutumları değerlendiren adalet yaklaşımı, ahlaki tutumları değerlemenin en önemli aracı olarak görülmektedir. Çoğunlukla maliyet ve faydaların eşit olarak paylaşıldığı, ilkelerin herkese eşit bir biçimde uygulandığı, eşit şekilde davranılmadığı için bu durumdan zarar görenlerin kayıplarının karşılandığı bir kurumda işgörenlerin adalet seviyesinin yüksek olduğu ileri sürülmektedir (Black ve Porter, 2000: 122).

Örgütsel adalet, ahlaki ve adaletli uygulama ve faaliyetlerin örgüt içerisinde hakim kılınmasını ve tavsiye edilmesini kapsamaktadır. Bir başka deyişle adil bir örgüt çalışanları, yöneticilerin karar, tutum ve davranışlarını adaletli, ahlâki ve mantıksal

olarak değerlendirmektedirler. Yapılan çalışmalar, düşük maaş, kurumsal ilkelere ve faaliyetlere ait negatif tepkiler gibi konuların, işgörenin adaletli bir biçimde karar vermedigine inanması koşulunda daha az fikir beyan edildiğini ortaya çıkartmıştır (Pfeffer ve Langton, 1993: 383).

Örgütsel adaletin sağlanması için hem kurumun hem de çalışanların bu sorumluluğa sahip olmaları ve herkesin sorumluluğunu bilmesi ve yerine getirmesi gerekmektedir. Tarafların karşılıklı yükümlülük ve misyonları açık bir biçimde ifade edip gönüllü olarak kabul etmeleri ve kurumun iş ortamını ortak çıkar paydası olarak idrak etmeleri halinde adalet olgusunun varlığından bahsetmek mümkündür. Çalışma ortamında bazı bireyler, eşitsizliğe karşı daha fazla hassas olabilmektedirler. Ödüllerin eşit dağıtılıp dağıtılmamasına yönelik hassasiyet dağıtımsal adalete örnek teşkil ederken, ödüllerin nasıl dağıtıldığı hakkındaki kararlara karşı olan hassasiyet ise işlemsel adalete örnek teşkil etmektedir (Rollinson, 2008: 171).

Yöneticiler ya da işverenler çalışan ödüllerini ve mesailerini eşit olmayan bir biçimde dağıtırlarsa, bunun sebebini çalışanlara net bir biçimde açıklamaları gerekmektedir. Eşit olmayan şartlara rağmen kaynaklar duruma uygun bir şekilde dağıtılır, ayrımcılık ve eşitsizlik yapılmaz, çalışan rütbeleri ve simgeleri hakkaniyete uygun bir biçimde dağıtılsa örgütsel adaleti sağlamak kolaylaşabilmektedir. Örneğin, bazı kurum ve kuruluşlar özel park yeri, yönetici yemek odası, yönetici odası gibi pozisyon ve rütbe değişikliklerini yansıtan simgeleri kaldırmış, işbirliği ve katılımcılığı örgütün bütününe yaymıştır (Greenberg ve Baron, 2000: 152).

Örgütsel adalet kavramı ile alakalı sınıflandırmalara göz atıldığında çoğunlukla adalet, dağıtım kararlarının alındığı uygulamaları anlatan “dağıtımsal adalet”, dağıtımın gerçekleştiği aşamada kullanılmış araçların ne olduğunu ifade eden “işlemsel adalet” ve insanlar arası ilişkinin ön planda tutulduğunu belirten “etkileşimsel adalet” şeklinde ele alındığı görülmektedir (Söyük, 2007: 7-8). Aşağıdaki bölümlerde örgütsel adaletin alt boyutları anlatılmaktadır.

### **2.3.2.1. Dağıtımsal Adalet**

Örgütsel adalet kavramının en önemli alt boyutlarından biri olan dağıtımsal adalet ilk kez 1960’lı yıllarda incelenmiştir (Deutsch, 1975: 138). Dağıtımsal adalet, işgörenlerin mükafat, maaş gibi maddi kazanımlarının miktarı, nasıl elde edildiği ve nasıl dağıtıldığı (paylaştırıldığı) ile ilgili hususları yansıtan bir boyuttur (Kavak ve Kaygın, 2018: 35).

Dağıtım adaleti, ekonomik kazanımların paylaşılması konusunun yanısıra karar süreçlerinin ne derecede adaletli olduğunu inceleyen ve bunları sorgulayan tüm süreçleri de kapsamaktadır (Konovsky, 2000: 491). Diğer bir ifade ile işgörenin elde ettiği ödül ve başarıları, çalışma arkadaşlarının elde ettiği ödül ve başarılarla mukayese etmesi sonucu algıladığı adalet kavramına dağıtımsal adalet denir (Greenberg, 1990: 400).

Stacy Adams (1963: 425) tarafından oluşturulan Eşitlik Teori'sinden büyük ölçüde etkilenmiş olan dağıtımsal adalet olgusu, yine aynı yazar tarafından, kurumsal kaynak ve mükafatların eşit bir şekilde paylaşılmasını içeren bir boyut olarak ele alınmaktadır (Colquitt, 2001: 386). Bu teoriden yola çıkarak, işgörenler kazandıkları becerilerin yeterli olup olmadığını anlayabilmek için, kuruma yapmış oldukları katkıları (eğitim, bilgi, beceri vb.) ve sonucunda kazanmış oldukları kazanımları diğer işgörenlerle karşılaştırarak oranlamaktır. Yapılan bu oranlamalar sonucunda katkı ve kazanımlar noktasında diğer çalışanların kazanımlarıyla eşitlik sağlanırsa, kurum içerisinde adil bir örgüt iklimi olduğu algısının yaratılması kolaylaşmaktadır. Bu koşulların tersi bir durum gerçekleşir ise kurumda adaletin olmadığı algısı ortaya çıkmakta ve işgörenler üzerinde rahatsızlıklara (kaygılara, endişelere) sebebiyet vermektedir (Özdevecioğlu, 2003: 78; Koçel, 2009: 653).

Söyük (2007: 10) dağıtımsal adaletten bahsederken, kaynakların eşit bir şekilde dağıtılmasının yanı sıra ödül ve cezaların da doğru şekilde verilmesinden bahsetmektedir. Söyük'e göre işgörenin dağıtım adaleti düşüncesi, sonucun doğru olması ve etik oluşu ile bağlantılıdır fakat doğru ve etiklik anlayışlarının insandan insana değişkenlik göstermesi bu konuda adil bir ölçüm yapılmasını zorlaştırmaktadır.

### **2.3.2.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet**

Örgütsel adaletin ikinci boyutu olan "işlemsel adalet", bazen kuramsal çerçevede işlem adaleti yada prosedür adaleti olarak da kullanılmaktadır. Lambert (2003: 161)'e göre prosedürel adalet, örgüt tarafından dağıtılan ücret veya terfi gibi çıktıların hesaplanması sürecine yönelik algılanan adalettir. Esasen örgüt içerisindeki çalışanlar her zaman yöneticilerin adil davrandıklarından emin olmak istemektedirler. Bu bağlamda prodüktel adalet çalışanlar tarafından dağıtım yapılırken alınan kararları ve nasıl alındığını ilgilendiren bir adalet türüdür.

Örgütsel adalet araştırılırken ilk zamanlarda dağıtımsal adalet ve dağıtım yapılma koşullarına odaklanılmıştır. Fakat bu konu üzerinde ne kadar durulmuş olsa

da çevre ve işyeri faktörleri yüzünden bu dağıtım adil bir şekilde yapılamamıştır. Bu bağlamda, çalışanların yalnızca kazanımlarının ne ölçüde olduğundan ziyade diğer çalışanların ne kadar hak etmiş olduğu da adalet üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Karaeminoğulları, 2006: 17).

İlk defa Thibaut ve Walker (1978'den akt. Blodgett vd., 1997: 186) tarafından ortaya konulan işlemsel adalet, işgörenlerin maaş-ücret gibi çıktılarla birlikte, elde edilen bu çıktılardan doğmasına kadar geçen süreçle de ilgilendiklerini belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle işlemsel adalet, yöneticiler tarafından dağıtımın nasıl ve hangi koşullar altında gerçekleşeceğine yönelik dikkate aldıkları kurallar, yönetmelikler ve prosedürler ile de ilgilendirilmektedir. Lind ve Tyler (1988: 369) ise işlemsel adaleti, karar alımındaki ve ödüllerin dağıtılmasındaki süreçleri denetleyen kural ve tüzüklerin adil olarak uygulanması şeklinde tanımlamaktadır.

İşlemsel adalet, işgörenlerin idari süreçlerdeki işleyişlerin, ilgili yönetmelik ve kuralların adil olması gibi görüşlerden oluşmaktadır. Örnek vermek gerekirse işgörenler, işyerinde yapılan bir ödüllendirme sonucunda asıl ilgilendikleri konu ödülü kimin aldığı değil de bu ödül verilirken uygulanan sürecin adil olup olmadığını sorgulamak ise işlemsel adaletten bahsetmek mümkündür. Bu yorumdan yola çıkarak işlemsel adalet için önemli olan hususun eşitlik ve tarafsız olunması olduğunu düşünmek mümkündür. İşlemsel adalet, çalışanlara verilen ödüllerin örgüt politikalarıyla örtüşmesi gerektiğini savunmaktadır (Keskin vd., 2008: 97).

### **2.3.2.3. Etkileşimsel Adalet**

Dağıtımsal ve işlemsel adalet ile bağlantılı çalışmaların sonucunda örgütsel adalet uygulamasının çalışan ve işveren ilişkisi, insanlar arasındaki iletişimi hedef alan “etkileşimsel adalet” araştırmalarına konu olmaya başlamıştır.

Örgütsel adaletin üçüncü türü olan “etkileşimsel adalet”, bir kurumda aynı süreç veya proseslerin farklı bireylere benzer biçimde uygulanıp uygulanmadığının bir kritiği olup, insanlar arası etkileşimlerin niteliğinden beslenen adalet algısı olarak tanımlanmaktadır (Karaeminoğulları, 2006: 37). Diğer bir ifadeyle etkileşimsel adalet, kurum içerisinde uygulanan kuralların insani yönü ile alakalıdır ve işgören ve yönetici iletişimi arasındaki adaleti ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Bies (2001: 90) insanların adalet düşüncesinin, yönetmelikteki kuralların uygulanması sırasında çalışanlar arasındaki iletişim ile bağlantılı olduğunu düşünmekte ve buna “etkileşimsel adalet” demektedir (Yürür, 2008: 298). Bies,

meslektaşı Moag ile birlikte (1986: 44) yürüttüğü başka bir çalışmada etkileşimsel adaleti, kurumsal prosedürlerin uygulanması sırasında, çalışanların iletişim kurdukları insanlar arası faaliyetlerin bütünü olarak tanımlamıştır (Folger ve Scarlicki, 1997: 435).

Etkileşimsel adaletin bağlantılı olduğu bir konu ise dağıtım sırasında çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimin saygılı ve dürüst bir şekilde sağlanmasıdır (Charash ve Spector, 2001: 279).

Bir kurumda çalışanlar, yöneticilerin çalışan herkesle aynı şekilde iletişim kurmalarını beklemektedirler. Herkesle aynı şekilde iletişim beklentisi içinde olan çalışanlar, aynı zamanda bu etkileşim süreci içerisinde adaletli davranışlar aramaktadırlar. Bu süreçte çalışanlar kendilerine hakkaniyetli davranışlar gösterilmesini talep etmektedirler. Bazı işgörenlere saygılı, bazı işgörenlere saygısız bir tavır gösteren yönetici, işgörenlere göre adil yöneticiler gibi algılanmamaktadırlar. Bundan dolayı işgörenler o yöneticilerin ne adil ne de dürüst olduklarını düşünmektedirler. Çalışanların yönetimin tavırlarında adaletsizlik ve eşitsizlik algılarına kapılmaları, yöneticiye ve yönetime karşı çeşitli tepkilerin ortaya konulmasına sebep olabilmektedir (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002: 325; Özdevecioğlu, 2003: 79).

## **2.4. ÖRGÜTSEL MUHALEFET BOYUTLARI**

Literatürde yer alan çalışmalarda örgütsel muhalefet kavramının üç farklı kademe ele alındığı görülmektedir. Bunlar; açık muhalefet, gizli muhalefet ve dışsal (dolaylı) muhalefet şeklinde sıralanmaktadır (Kassing, 1998: 184).

### **2.4.1. Açık (Dikey) Muhalefet**

Dikey muhalefet, açık, net ve anlaşılır bir tavırla muhalefet yapabilme seviyesidir. Daha geniş bir şekilde ele alındığında açık muhalefet; çalışanların düzeltilmesini istediği olumsuz fikirleri ve durumları bitirmeye yönelik çalışmalar yaparak, bu durumları üst düzey yöneticileri ile görüşmesi şeklinde ifade edilmektedir (Kassing, 1998: 190).

Açık muhalefet gösterilecek gruba gözetmen (supervisor), takım lideri ve idareci gibi yüksek seviye yöneticiler dâhildir. Açık muhalefet, örgüte fayda sağladığı için tercih edilmektedir. Yani bir bakıma örgüt içerisinde konsensüs havasının yaratılmasını sağlamaktadır. Açık muhalefet yöneticiler tarafından işgörenlerin ortak

amaç ve emellere bağlı olma ve bu bağlılık duygularının oluşmasına katkı sağlaması sebebiyle diğer boyutlara kıyasla daha çok tercih edilmektedir (Kassing, 1998: 191). Dolayısıyla yapıcı olması, örgütsel barışa ve demokrasiye katkı sağlaması ve kullanan tarafları antipatik ve zarar verici olarak göstermemesi sebebiyle muhalefet türleri içerisinde en çok tercih edilen ve yaygın bir şekilde kullanılan bir muhalefet türü olarak görülmektedir.

#### **2.4.2. Gizli (Yatay) Muhalefet**

Örgütsel muhalefetin diğer bir alt boyutu gizli muhalefettir. Gizli muhalefet, işgörenin problem olarak gördüğü olaylar ile ilgili düşüncelerini çözüm odaklı hareket ederek üst düzey yöneticilere iletmek yerine bu duruma katkı sağlayamamak alt düzey çalışanlar ile konuşarak veya sert bir üslup ile çözmeye çalışması olarak açıklanabilmektedir (Kavak ve Kaygın, 2018: 38). Görüldüğü üzere gizli muhalefet hem yöneldiği hedef hem de niyeti açısından açık muhalefetten farklılaşmaktadır. Açık muhalefet doğrudan problemin çözüm merkezi olarak görülen yöneticileri hedef almaktayken; gizli muhalefet çözüme katkı sağlayamayacak olan diğer çalışanlara yöneltilmektedir. Üstelik açık muhalefetin iletişim üslubu ve kullandığı dil yapıcı iken, gizli muhalefet öfke dili ile yapılmaktadır.

Gizli muhalefet davranışı, işgörenlerin örgüt ile alakalı düşüncelerini ifade etmek istemelerine karşın mantıklı bir prosedürün olmadığı idrak ettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Çalıştıkları iş ortamı veya ikliminde, yönetim tarafından sürekli baskıya maruz kalan bireyler, tepkisel seviyedeki muhalif düşüncelerini daha çok yatay düzlemde gündeme getirmektedirler (Yıldırım, 2020: 207).

Gizli muhalefet eğiliminin esasında, işgörenlerin memnun olmadıkları durumları diğer çalışanlara veya duruma katlı sağlayamamak alt düzey çalışanlara anlatma durumudur. İşgörenler görüşlerini söylemek istediklerinde fakat buna uygun koşullar bulamadıklarında gizli muhalefet yöntemine başvurumaktadırlar. Gizli muhalefetin ortaya çıkmasının nedenlerin birisi de yönetimin çalışan muhalefetine duyarsız kalmasıdır. Yöneticilerin bu duyarsız ve kayıtsız davranışlarını gören çalışanlar, yönetime karşı inançlarını kaybettikleri gibi kendilerine olan inançlarını da kaybetmektedirler. Bu durum, çalışanlarda özgüven eksikliğinin oluşmasına sebebiyet vermekte ve çalışanların görüş ve düşüncelerinin paylaşma cesaretini kendilerinde bulamamalarına yol açmaktadır. Neticede özgüven kaybı gizli muhalefetin oluşmasına

etki ettiği gibi bireylerin savunma mekanizmalarını da devreye sokmalarına neden olmaktadır (Sadykova ve Tutar, 2014: 7).

### **2.4.3. Dışsal (Dolaylı) Muhalefet**

Örgütsel muhalefet göstermenin diğer bir boyutu da dışsal veya diğer bir deyişle dolaylı muhalefettir. Dolaylı muhalefet, işgörenin örgüt içerisinde karşılaştığı negatif olayları (olumsuzlukları), çalışanlardan her hangi biri ile paylaşmayıp, yaşadığı olumsuzluğu o işyerinde olmayan her hangi birisi ile paylaşması durumudur. Bu durumda olan çalışanlar karşılaştıkları olumsuzluklara genelde sessiz kalarak devam etmektedir (Kavak ve Kaygın, 2018: 38).

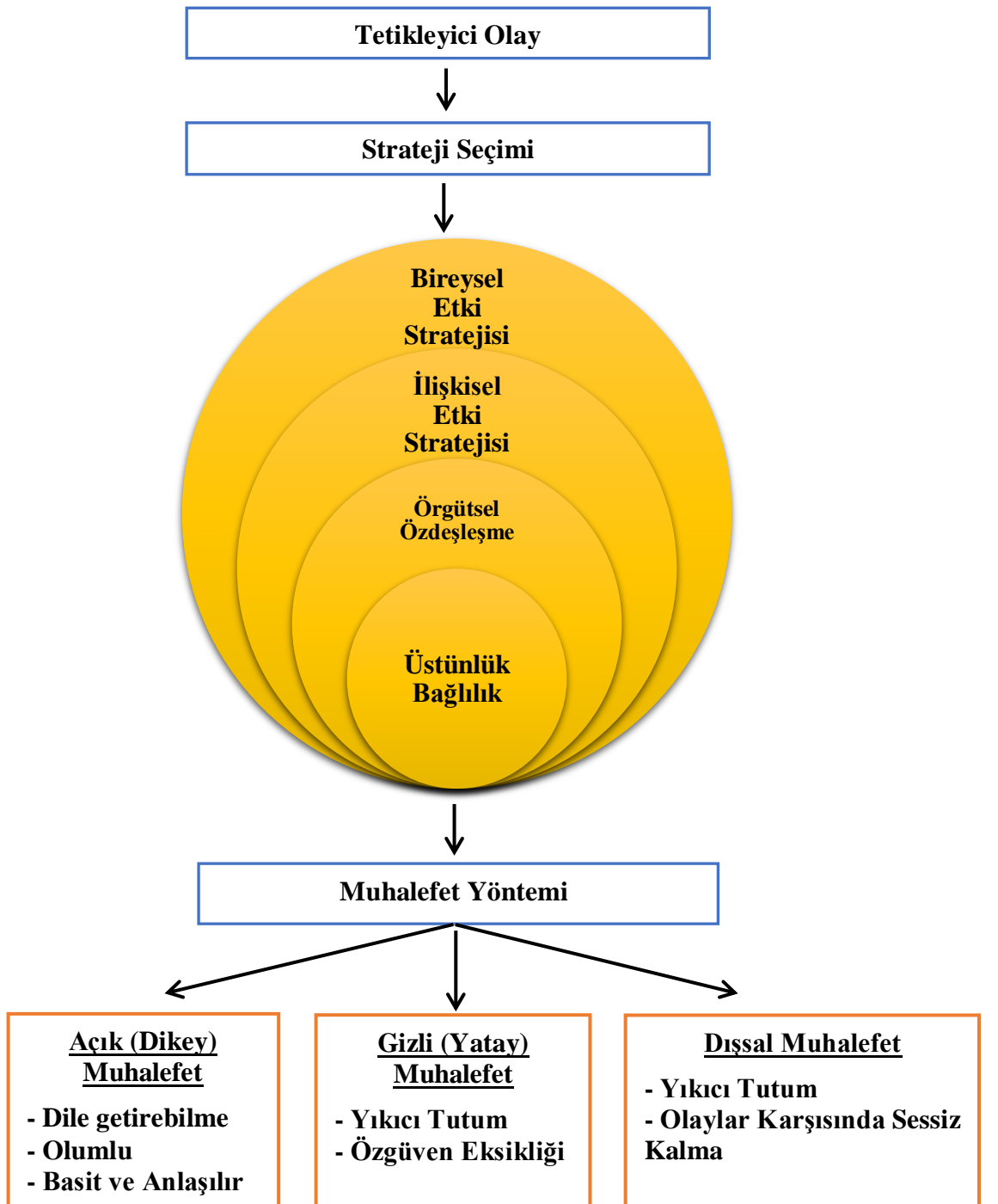
Dışsal muhalefet hoşnutsuzluğu var olan problemleri ve farklı fikirleri, bu konuda yaptırım yetkisi olmayan insanlara anlatma durumudur (Sadykova ve Tutar, 2014: 7). Dışsal muhalefet, görüş ayrılığını dışardaki insanlara çok az riskle ifade etme Ģeklidir. Fakat bu durumda işgörenle işyeri arasında iletişim kopmakta ve sağlam çözümler alınamamaktadır. İşgören, karşıt düşünce, öneri ve eleştirilerini beyan etme konusunda dışardaki kaynaklara yöneldiğinde, işyerinin bu durumdan haberi olmamaktadır ve yönetim hakkında yanlış yargılara varılmasına neden olmaktadır (Perlow ve Williams, 2003: 53).

İşyeri ve yöneticiler potansiyel sorunları ve bunların nedenlerini göremediği zaman işgören işyerinde ya da dışarıda muhalefet etmeye yönelmektedir. Kurumsal yapı bu faaliyetlere onay vermiyor ise, antidemokratik bir yapıdır ve bu durum performansın azalmasına ve çökmesine sebep olabilmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014: 7).

### **2.5. ÖRGÜTSEL MUHALEFET STRATEJİLERİ**

İşgörenler istedikleri olay ile gerçekte karşılaştıkları olay arasında çok büyük farklar gördükleri zaman muhalefet yapma eğilimi göstermektedirler. Bu muhalefet yapma eğilimi genel olarak dört aşamada gerçekleşmektedir. İlk olarak tetikleyici bir olay ya da durum oluşmaktadır, daha sonra muhalefeti ifade edebilmek için bir yol, taktik seçilmesi gerektiğinden seçilebilecek olan bu taktiklerin etkilerinin nasıl olacağı dikkate alınmaktadır. Bu taktiklerin etkileri de düşünüldükten sonra muhalefeti gösterebilmek için bir strateji seçilmekte ve son olarak, bu seçilen stratejiye göre muhalefet ifade edilmiş olmaktadır (Kassing, 1997: 312).

İşgörenler muhalefetlerini ifade etmek için stratejileri seçerlerken kendileri için en iyi stratejiyi tercih etmeye çalışmaktadırlar. Bu seçimleri oluştururken ise bazı kriterleri ön planda tutmaktadırlar. Bu kriterler; bireysel etki stratejileri (kişilik nitelikleri), ilişkisel etki stratejileri (iş ortamında yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim), örgütsel özdeşleşme (örgüt iklimi ve örgüt kültürü), üstünlük-bağlılık (yönetici ve örgüt ikliminde doğal ve içten temas) şeklindedir. Bu stratejilerin tercihi çalışanların kendi karakterlerine ve kişilik özelliklerine bağlı olarak yapılmaktadır (Kassing, 1997: 312). Kassing'in (1997: 322) örgütsel muhalefet sürecini anlattığı model aşağıda Şekil 2.1'de gösterilmektedir.



## Şekil 2.1. Örgütsel Muhalefet Modeli

**Kaynak:** Kassing, 1997: 322.

Şekil incelendiğinde, muhalif bir fikir ortaya koymak çoğunlukla kaotik bir durum teşkil ettiğinden dolayı muhalefet sürecinin, tetikleyici bir olayın kurum çalışanın tahammül sınırlarını aşması ile başladığı görülmektedir. Tetikleyici olaylar farklı kaynak ve sorunlardan meydana gelebilmektedir. Örnek olarak; ahlaki sorunlar, bireyin kendisine, kuruma ya da meslektaşlarına zarar vermesi, karar alma becerilerinde eksiklik ve benzeri durumlar sayılabilmektedir. Bundan sebep, muhalif insanlar, muhalif düşüncelerini çoğunlukla kendi amaçlarını gerçekleştirmek ümidiyle beyan etmektedirler (Kassing, 1997: 322).

Örgütsel Muhalefet Modeli'nde Kassing (1997: 312) üç çeşit muhalefet boyutu tanımlamıştır: Açık, gizli ve dışsal muhalefet. Bu muhalefet boyutları sırasıyla şunları ifade etmektedir: Örgüt çalışanları açık ve yapıcı şekilde, agresif bir şekilde ve sessiz bir şekilde muhalefet yapmaktadırlar. Kassing, sonraki yazılarında gizli muhalefeti yatay muhalefet olarak da adlandırmıştır (Kassing vd., 1999: 101).

Kassing, yaptığı yeni çalışmalardan sonra Örgütsel Muhalefet Modeli'nde ufak değişiklikler yapmıştır (Kassing vd., 1999: 108). Muhalefet boyutlarını işgörenlerin düşüncelerine uygun gruplandırmıştır: Açık muhalefet, direkt olarak amirlere yapılan muhalefet boyutudur; yatay muhalefet, kendi seviyesindeki meslektaşlarına veya işgörelere yapılan muhalefet çeşididir ve dışsal muhalefet ise örgüt (kurum) ile hiçbir bağı olmayan bireylere yapılan muhalefet boyutudur (Kassing vd., 1999: 114).

Yukarıdaki model dikkate alındığında muhalefet boyutu seçiminde çeşitli stratejilerin oldukça önemli olduğu görülmektedir. İşgörenlerin, örgütsel muhalefet süreçlerini belirlemede izleyebilecekleri dört farklı strateji bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki başlıklarda ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

### 2.5.1. Bireysel Etki Stratejisi

*Bireysel Etki Stratejisi*, çalışanların bütün beceri ve yeteneklerini işyeri lehine kullanma durumunu içermektedir. Bireysel etki stratejisine kendilerini adanmış bireyler kontrol becerileri gelişmiş, vicdanlı insanlardır. İç kontrol odaklı insanlar kaderlerinin kendi ellerinde olduğunu düşünen ve bunun için de yapılması gerekenin stabil kalmayıp hareket halinde olmanın gerekli olduğunu özümsemiş insanlardır (Robbins,

2005: 28). Diğer bir ifadeyle iç kontrol odaklı insanlar başlarına gelen her türlü olumlu veya olumsuz olayı kendi gayret ve faaliyetlerine bağlamaktadırlar. Bu nedenle söz konusu insanlar zgr iradeleriye muhalefet yöntemlerini belirlemektedirler. İç kontrol odaklılar gördükleri yanlışlıkları veya olumsuzlukları doğrudan yöneticilerine ifade etmekten çekinmemekte, bu bağlamda açık (dikey) muhalefet yöntemini tercih etmektedirler.

Dış denetimi özümseyen diğer bir ifadeyle dış kontrol odaklı insanlar ise görece özgüvenleri düşük bireyler oldukları için genellikle işyeri ortamında sessiz kalmakta ve kendilerini net bir biçimde ifade etmekten çekinmektedirler. Gizli mualefet yapmayı tercih eden insanlar genellikle i denetimli insanlardır (Kassing, 2001: 554).

### **2.5.2. İlişkisel Etki Stratejisi**

*İlişkisel Etki Stratejisi*, işyeri içi ilişkilerin türleri ve özellikleriyle alakalı konuları kapsamaktadır. Burada işgörenler, işyeri içinde ilişkilere yönelik birtakım stratejiler oluşturmaya çalışmaktadırlar. İnsanlar arasındaki bu ilişki çalışanların muhalefet etme Őekillerini de etkilemektedir. Çalışanlar tanımadıkları insanlar içinde kendi fikirlerini dile getirmeye çekinirler. Çünkü bu sayede ilişkilerinin devam edeceğini düşünmektedirler. Burada işgörenler, aynı fikirde olunun gruplarda uyum içinde olmanın getirdiği baskıyı hissetmektedirler. Bahsedilen bu gruplara ters düşme endişesi veya kaygısı, görünüşte görüş birliği varmış intibası oluşursa da aslında gizli bir muhalefet yaklaşımı derinden nüfuz etmeye başlamaktadır (Roberto, 2006: 43).

### **2.5.3. stnlk - Bağlılık Stratejisi**

Örgütsel muhalefette *stnlk-Bağlılık Stratejisi*, alışanlar ile yöneticiler arasında içten ve doğal ilişkiye dayanan bir yöntemi anlatmaktadır. Yöneticileri ile iletişimi iyi olan çalışanlar açık muhalefet yöntemini tercih etmektedirler. Bu gibi durumlarda işgörenler fikirlerinin önemli olduğu, örgüt içinde alınan kararlara katkıda bulunabileceği ve özgürce inisiyatif sahibi olabileceği gibi düşüncelere sahip olmaktadır. Yöneticileri ile iten bir iletişim kuramayan çalışanlar çoğunlukla gizli muhalefet yapmayı tercih etmektedirler. Bu görüşteki çalışanlar kendi düşünceleri için uygun örgüt kültürü veya ikliminin olmadığı inancında olan bireylerdir (Kassing, 2009: 417).

#### 2.5.4. Örgütsel Özdeşleşme Stratejisi

*Örgütsel Özdeşleşme Stratejisi*, çalışanın işyerinde kurduğu ilişkinin düzeyine göre örgütsel muhalefet yapma biçiminin farklı olduğunu savunmaktadır. Diğer bir ifadeyle Örgütsel Özdeşleşme Stratejisini benimsemiş bireyin işyerindeki ilişkilerinin derecesi muhalefet biçimini etkilemektedir. Çalışan işyeri ile özdeşleştiği sürece olumlu muhalefet yapmayı tercih etmektedir. Kendi fikirlerini paylaşmaya ve söz hakkına sahip olduğunu düşünen işgören açık muhalefet yapmaya daha yatkındır. Çalışan işyerinin mizyon ve vizyonlarını benimsemediği zaman dış muhalefet yapmayı tercih etmektedir (Kassing, 2001: 554).

Örgütsel özdeşleşme stratejisinde işgörenlerin kurumsal politika ve faaliyetlere yönelik algılarının muhalefet stratejisi tercihini etkileyen kritik bir unsur olduğu düşünülmektedir. Yöneticiler çalışanları gözlemleyerek muhalefet yapmaya neden olan problemleri bulma ve çözüm üretme, kurum için güzel bir hissiyat geliştirme amacı ile kullanılmaktadırlar (Sadykova ve Tutar, 2014: 8).

#### 2.6. ÖRGÜTSEL MUHALEFETİ TETİKLEYEN ETKENLER

Örgütsel muhalefet olgusu, örgüt içerisindeki demokrasinin elde edilmesi ve geliştirilmesi bakımından oldukça önem teşkil eden bir konuma sahiptir. Bununla beraber örgütsel muhalefet, örgüt içerisinde meydana gelen problemlerin çözümü ve yaşanması olası hasarların oluşmadan engellenmesi noktasında da olumlu katkılar sağlamaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002: 54).

Örgütsel muhalefet tutumlarının sonuçları ile alakalı olarak pozitif görüşlerin yanı sıra bazı negatif önermeler de mevcuttur. Bu önermeler; muhalefet tutumlarının, örgüt içinde kutuplaşma ve kaosların yaşanmasına, işgörenlerin örgütten ayrılma duygusuna kapılmasına, örgüt içi birtakım öfke merkezli davranışların ortaya çıkmasına sebebiyet verme şeklinde sayılabilmektedir.

Örgütsel muhalefet tutumlarının neden olabileceği en negatif önerme ise; işgörenlerin muhalif fikirlerine değer verilmemesi veya baskı altına alınması ile örgütün otokratik bir sisteme evrilmesidir. Otokratik sistemli kurumlarda, gelişme ve yenileşme faaliyetleri yapılmamakta, bu durum kurumlar için varlığını sürdürebilme konularında ciddi sıkıntılara yol açmaktadır (Shahinpoor ve Matt, 2007: 38).

Graham (1986: 30-32), yöneticilerin, muhalif tavırlar sergileyen örgüt mensuplarına yönelik üç farklı tepki ortaya koyacağını ileri sürmektedir. Bu tepkilerin ilki, yöneticinin muhalif tutumlar gösteren çalışanı ödüllendirmesi, ikincisi muhalif

tavirlarda bulunan çalışanı görmezden gelmesi ve onu yok sayması, nc tepki ise, muhalif tavirlarda bulunan çalışanı cezalandırması şeklinde sıralanabilmektedir.

Kassing ve Armstrong 2002 yılında birlikte yürüttükleri araştırmalarında, örgütsel muhalefet tavirlarına yol açan tetikleyici faktörleri, örgüt üyelerine yönelik davranışlar, örgütsel değişme, örgütsel aktiviteler, görev ve sorumluluklar, kaynaklar, faaliyetlerde etiklik, performans değerlendirme, zarar önlenmesi ve karar alım süreci şeklinde dokuz farklı başlık altında ele almışlardır (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Bu tetikleyici faktörler, Tablo 2.2.'de sıralanmıştır.

Tablo 2.2. Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Faktörler

<b>rgt yelerine Yönelik Davranışlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşverenlerin işgörenlere yönelik tutumlarının işgrenlerce adaletsiz algılanmasından oluşan muhalefet</li></ul>
<b>rgtsel Değişme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• rgt içinde oluşan değişikliklere karşı yapılan muhalefet</li></ul>
<b>rgtsel Aktivite</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• rgt içinde yapılan uygulamaların verimsiz görülmesi sonucunda oluşan muhalefet</li></ul>
<b>Görev ve Sorumluluk</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• rgt içindeki çalışanın görev ve sorumluluklarında yaşanan sorunlar neticesinde yapılan muhalefet</li></ul>
<b>Kaynaklar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşgörenlerin rgtsel kaynakların kullanılması ile ilgili ortaya koydukları muhalefet</li></ul>
<b>Uygulamalarda Etiklik</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• rgt içinde yapılan ahlak dışı faaliyetler ile ilgili muhalefet</li></ul>
<b>Performans Değerlendirme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• alışanın kendisi veya meslektaşıyla ilgili yapılan performans değerlendirme konularından kaynaklanan muhalefet</li></ul>
<b>Zarar nlenmesi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• rgtn çalışanlarına veya müşterilerine zarar veren uygulamalar ile ilgili yapılan muhalefet</li></ul>
<b>Karar Alım Süreci</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• rgt içinde alınan kararlara katılım süreci ile ilgili yapılan muhalefet</li></ul>

**Kaynak:** Kassing ve Armstrong, 2002: 44.

Bu faktörler içerisinde mevcut olan en önemli faktör “örgüt çalışanlarına yönelik davranışlardır”. Zira yöneticilerin sergiledikleri davranışlar işgörenler tarafından adaletsiz olarak algılanırsa, bu faktör oluşmaktadır. Bu bağlamda örgütsel adalet beklentisi, çalışanların muhalefet davranışlarını tetiklemektedir (Yıldırım, 2020: 208).

## **2.7. YÖNETİCİLERİN YENİLİKÇİLİK EĞİLİMLERİ İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Bir işletmenin günümüzde varlığını sürdürebilmesi için küreselleşen dünyaya ayak uydurabilmesi gerekmektedir. Bunun içinde pazarın ihtiyaçlarını karşılayıp müşterilerini memnun etmesi gerektiği gibi kendi bünyesinde çalıştırdığı çalışanlarının da istek ve taleplerini dikkate alıp onları da mutlu etmesi gerekmektedir. Çalışanların fikir ve düşünceleri değerlendirilirken, çalışanların üç farklı şekilde örgütsel muhalefet yaptıkları göz önünde bulundurulmalıdır. Bilindiği üzere doğrudan (açık-dikey) muhalefet yöneticilere yapılan, yatay (gizli) muhalefet meslektaşlara yapılan ve dışsal muhalefet ise işyeri dışındaki insanlara yapılan muhalefettir. Doğru olan davranış ve yapılması istenen davranış dikey muhalefettir. Diğer iki muhalefetin yapılması etik açıdan uygun değildir. Yenilikçi eğilimde olan yöneticilerin bulunduğu ortamda arzulanan muhalefet, çalışanların direkt olarak bu yenilikçi ve fikirlere açık yöneticilere yaptığı muhalefettir. Çünkü diğer şekillerde yapılan muhalefetler işletme içi sorunların çözülmesine katkıda bulunmadığı gibi çalışanların mutluluğunu sağlamadığı için de pek hoş karşılanmamaktadır.

Bir organizasyon içinde çalışanlar düşüncelerini paylaşabilecekleri ya da sorunlarla ilgili çözüm önerileri sunabilecekleri güvenli yerler aramaktadırlar. İş yerinde düşünce özgürlüğünün olması, örgütsel muhalefet davranışlarının ifade edilmesi konusunda kritik önem arz etmektedir. Dolayısıyla çalışanların görüş, öneri ve şikayetlerini rahatlıkla ve hiçbir endişe duymadan dile getirebilecekleri bir çalışma ortamının ve kültürünün tesis edilmesi yönetimin en önemli görevleri arasında yer almaktadır. Çalışanların fikirlerini rahatça ortaya koyabilecekleri bir örgütsel iklim hem kendilerine hem de yöneticilerine güven duymalarını sağlamakta ve pozitif örgütsel davranışların ortaya konulmasını teşvik etmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin yenilikçi bir eğilime ve tarza sahip olması çalışanların açık ve doğrudan muhalif davranışlar sergileme eylemlerini cesaretlendirebilecektir.

Croucher ve arkadaşlarının (2017: 11) araştırması, iş yerinde düşünce özgürlüğü ile yöneticilere ifade edilen muhalefet arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ancak

meslektaşlara yönelik muhalefetle negatif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlar, iş yerinde fikirlerini belirtme özgürlüğüne sahipse muhalefetlerini yöneticileri ile paylaşabilmektedirler.

Muhalefet davranışını ifade ederken bir diğer önemli konu, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destektir. Çakır ve arkadaşları (2017: 79) tarafından yapılan bir araştırma, örgütsel desteğe inanan kişilerin yöneticilere karşı muhalif davranışlar gösterme eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Garner (2017: 27) örgütsel muhalefet çalışmalarında, çoğu zaman, muhalefetin hangi iletişim kanalı aracılığı ile iletilmediğini belirtmediğini ve yüz yüze kanallarla muhalefetin dile getirildiğinin varsayıldığını ifade etmektedir. Çalışanın düşündüklerini seslendirmesi yani muhalefetini ifade edebilmesi için resmi kanalların açık olması oldukça önemlidir (Zeng ve Croucher, 2017: 202). Eğer örgüt bu kanalları çalışana sağlamakta başarısız olursa, çalışanlar kendi kanallarını oluşturmaktadır (Gossett ve Kilker, 2006: 64). Yapılan çalışmalarda yöneticilere, meslektaşlara ve işletme dışına ifade edilen muhalefetin düzeylerinin birbirinden farklı olması işletmedeki iletişim kanalları ve yönetimin tutumlarıyla ilgili bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile örgüt içi iletişim kanalları açık ve yenilikçi bir yönetim anlayışı olduğunda çalışanlar yöneticilere, aksi durumda ise meslektaşlarına yahut işletme dışına muhalefetlerini ifade etmektedirler.

Çalışanlar, örgütsel sorunlar karşısında beklemek ve pasif bir davranış sergilemek yerine muhalefetlerini dile getirebildiklerinde sorunların çözümüne daha çok katkı sağlamış olduklarını (Garner, 2016: 28) ve yapmış oldukları iş üzerinde daha çok kontrole haiz olduklarını düşünmektedirler (Kesen ve Pabuççu, 2016: 1552). Şüphesiz söz konusu algı, çalışanların örgüt ve yönetimi daha fazla benimsemelerine ve örgüt lehine ekstra rol davranışları sergilemelerine yol açmaktadır.

Örgütsel problemlerin dile getirilmesi önemlidir. Ancak, örgütsel sorunların çözülmesi konusunda problemin kime ifade edildiği zaman zaman tehlikeli sonuçlara yol açabilmektedir. Doğru olan örgüt çalışanı olarak işgörenlerin, kaygı ve tehlike duygusuna kapılmadan muhalefet davranışlarını yüksek düzeyde yöneticilere gösterebilmesidir. Fakat yapılan çalışmalar bunun olmadığını göstermektedir. Çalışanlar yöneticilerine kafi düzeyde muhalefet davranışı gösterememektedir. Aksine muhalefet davranışının karşıtı olan çalışan sessizliği davranışlarını gösterme eğiliminin daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Diğer bir ifadeyle bu durum çalışanların işyeri dışında muhalif görüşlerini sergilediğini ifade etmektedir. Bu da

yönetimde ve yöneticilik anlayışlarında inovatif düşüncelerin hakim olmadığı bir örgütte, çalışanların gizli muhalefet yaparak, bozucu ve yıkıcı muhalif davranışlar sergilediklerini ortaya çıkarmaktadır (Whiteside ve Barclay, 2013: 252; Aydın, 2016: 166).

Yöneticilerin yenilikçi eğilimlerinin çalışanların muhalefet davranışlarını ne derece yordadığının belirlenmesi önemlidir. Çalışanların muhalif eğilimlerinin sadece meslektaşlara yönelik muhalefet davranışları ile sınırlı tutulması anlamlı bir davranış değildir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışanların muhalif kişiliklerinin katılım, bilişsel olgunluk ve yenilikçilik boyutları ile yöneticilere yöneltilen muhalefet davranışı arasında orta düzeye yakın ilişkiler bulunmaktadır (Püsküllüoğlu ve Altinkurt, 2018: 907). Söz konusu araştırmalar daha detaylı incelendiğinde, inovatif anlayışın örgüt kültürü ve işyeri iklimine dönüştüğü kurumlarda çalışanların, çok fazla bozucu ve yıkıcı muhalefet yapmaya ihtiyaç duymadıklarını göstermektedir. Bundan ziyade fikir ve düşüncelerini doğrudan yöneticilere ifade ettiği gözlemlenmektedir. İnovatif süreçlerde çalışanların muhalif eğilimlerinin tüm boyutları incelendiğinde, bunların meslektaşlarına ifade edilen muhalefet davranışlarında nötre yakın olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, yenilikçi ortamlarda meslektaşlara yapılan muhalefete fazla rastlanılmamaktadır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, dikey (doğrudan-açık) muhalefeti işletme içerisinde arzulanan seviyeye getirmek için işgörenlerin muhalif düşüncelerini yöneticilerine ifade ettiklerinde, yöneticilerin onlara karşı olumsuz tavır almayacaklarını bilmeleri gerekmektedir. Aynı şekilde çalışan kişi muhalif düşüncelerini yöneticileriyle paylaştığında işini kaybetme korkusuna veya endişesine kapılmamasının sağlanması gerekir. Bu da yöneticilerin yenilikçi zihniyete veya eğilimlere sahip olmasıyla doğrudan ilişkilidir. Çünkü çalışan kişi, yöneticisinin ancak bu eğilimde olduğunu hissederse fikir ve düşüncelerini rahat bir şekilde paylaşabilmektedir.

Firma içerisinde muhalif düşünceleri olumlu anlamda çoğaltacak diğer bir başka faktör ise çalışanların işyeriyle özdeşleşmelerini ve yaptıkları işi sevmelerini sağlamaktır. Bu da çalışmaya tutkunluk kavramının önemine dikkat çekmektedir. Bu şekilde işgörenler çalıştıkları ortamı ve işlerini sevdikleri için işyerinde olan sıkıntılı durumları üstlerine bildirmek isteyeceklerdir.

Örgütsel muhalefetin doğru bir şekilde yapılabilmesi için yöneticilerin yenilikçi tutumlarının çalışanlara hissettirilmesi ve çalışanların yönetimin yaptığı inovatif

davranışların farkında olması sağlanmalıdır. Bu sayede çalışanların farkındalığı artmış olur bu da örgütsel muhalefet davranışını olumlu yönde etkiler.

## 2.8. ÖRGÜTSEL MUHALEFET İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde örgütsel muhalefet ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çalışmalar incelenmekte ve açıklanmaktadır.

Örgütsel muhalefet konusunda yurt içinde özellikle son yıllarda çeşitli ancak henüz istenilen niceliğe ve niteliğe ulaşmamış çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan birinde kayırmacılık (nepotizm) olgusunun, örgütsel muhalefet algısına etkisi olup olmadığı ve eğer etkisi var ise ne denli bir anahtar görevi gördüğü anlaşılacak istenmiştir. Bu bakımdan kurumların eksik taraflarını düzeltebilmek ve yanlışlarını giderebilmek amacıyla yola çıkılmıştır. Yapılan araştırmalar neticesinde kayırmacılık algısı ile örgütsel muhalefet anlayışı arasında pozitif ve çok güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bundan dolayı kayırmacılığın örgütsel muhalefette çok önemli kilit rol oynadığı söylenebilmektedir. Ayrıca ek olarak nepotizmin alt boyutları olan işe alma ve terfinin, örgütsel muhalefet ile ilişkisi incelendiğinde de pozitif ve anlamlı korelasyonlar tespit edilmiştir. (Yıldırım ve Tokgöz, 2020: 541).

Ötken ve Cenkci (2013: 41) çalışmalarında, İstanbul'da hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren kurumlarda çalışan 350 işgörenden alınan bilgiler ışığında sorumluluk bilincine sahip kişilerin yapıcı ve açık bir şekilde dikey muhalefette bulunduğunu, bireyin dışadönük kişiliğe sahip olmasının da dikey muhalefeti artırdığını gözlemlemişlerdir. Diğer yandan, uyumluluk ve yaratıcı kişilik özelliklerinin açık muhalefeti negatif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Bir diğer bulguya göre, işgören duygusal dengesinin, hem yer değiştirmiş hem de yatay muhalefeti negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Yıldız (2013: 853) çalışmasında, Bolu ilinde ilköğretim seviyesinde görev yapan 219 öğretmenden oluşan örneklemeden elde ettikleri verilerin incelenmesi neticesinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet algıları arasında bir ilişki olduğunu ve örgütsel bağlılığın her iki kavramı anlamlı ve tutarlı bir şekilde yordadığını tespit etmiştir. Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm tutumları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, aynı şekilde örgütsel bağlılık ile örgütsel muhalefet anlayışları arasında da negatif yönlü bir ilişkinin olduğu fakat bunun orta seviyede bir negatiflik barındırdığı tespit edilmiştir.

Örgütsel muhalefet boyutları ile örgütsel demokrasi boyutları arasında birtakım araştırmalar yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; bireysel değerlere saygı ile demokratik yönetim, yöneticilerin demokratik davranışı ile açık muhalefet arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yine araştırma sonuçlarına göre otoriter bir yönetim algısı ile açık, gizli ve dışsal muhalefet arasında negatif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir (Sadykova ve Tutar, 2014: 1).

Kesen ve Pabuççu (2016: 1552) çalışmalarında, çeşitli devlet üniversitelerinde görev yapan 255 akademisyen üzerinde yaptıkları araştırmalardan elde ettikleri verilere göre örgütsel muhalefetin yatay ve dikey muhalefet boyutlarının, işe yabancılaşmanın güçsüzleşme boyutunu negatif anlamda etkilediğini tespit etmişlerdir. Ek olarak dikey muhalefet boyutunun, işe yabancılaşmanın anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma boyutlarını da negatif anlamda yordadağını saptamışlardır. Yatay muhalefet boyutunun ise anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma boyutlarını pozitif yönde yordadağı gözlemlenilmiştir.

Bir başka araştırma, örgütsel muhalefet ile örgütsel demokrasi kavramları arasında tutarlı ve olumlu ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmadan çıkan bir diğer önemli sonuç ise örgütsel muhalefetin kurumsal demokrasiyi açıklamada tutarlı bir değişken olduğudur. Bu bağlamda, bir kurumda muhalefet seviyesinin artmasının, demokrasi algısının da gelişmesine sebep olduğu istatistiksel olarak ortaya konulmuştur (Ataç ve Köse, 2017: 117).

Kavak ve Kaygın (2018: 33) tarafından yapılan araştırmada örgüt içerisinde algılanan adalet kavramı ile çalışanların gösterdikleri muhalefet davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan araştırmalar neticesinde işgörenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel muhalefet tavırları arasında pozitif ve olumlu bir korelasyon bulgusuna ulaşılmıştır.

Yıldırım (2020: 203) çalışmasında, Isparta ilinde lise düzeyinde görev yapan 347 öğretmen örneklemeden elde ettiği anket sonuçlarına göre örgütsel adaletin, örgütsel muhalefetin alt boyutlarını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediğini ve yordayıcısı olduğunu tespit etmiştir.

Bilginoğlu ve Yozgat (2020: 255) çalışmalarında, İstanbul ilinde beli başlı hizmet sektörlerinde görev yapan 472 çalışandan elde edilen veriler ışığında, çalışanların iş tatmini ile dikey örgütsel muhalefet anlayışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, çalışanların iş tatmini ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır. Örgütsel muhalefetin

dikey muhalefet boyutu ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin mevcut olduğu bulunurken, örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutu ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin mevcut olduğu bulunmuştur. Tüm bunlara ek olarak, örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutunun, çalışanların iş tatmini olguları ve çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki ilişkide kilit bir role sahip olduğu ve bu iki kavramın değişkeni olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel muhalefet kavramının eğitim alanındaki önemini de vurgulamak gerekmektedir. Yapılan araştırmalar, okullarda öğretmenlerin muhalefetini (muhalif davranışlarını) ahlak dışı, hukuk dışı ve baskıcı davranışlar gösteren yönetici tutumlarının tetiklediği ispatlanmıştır. Öğretmenlerin en sık ifade ettikleri muhalif davranış ise doğrudan yöneticiye itiraz etme davranışdır. Çalışmada ayrıca, yöneticilerin muhalif görüşlü öğretmenleri baskı altına alıp kontrol etmeye çalıştıkları ve muhalefetin yöneticiler üzerinde negatif önermeler doğurduğu saptanmıştır. Bu olumsuz önermeler dışında, muhalefetin okullarda öz-vicdan denetimi, demokrasi ve adalet kavramları üzerinde pozitif etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (Özdemir, 2013: 113).

Bir diğer araştırmada örgütsel muhalefetin öğretmenlerin düşünceleri üzerindeki etkilerinin önemine dikkat çeken bir çalışma yapılmıştır. Örgütsel muhalefet davranışları ile öğretmenlerin eleştirel düşünceleri arasındaki ilişkiye yönelik çalışmada anlamlı korelasyonlar sağlanmıştır. Bulgulara göre; öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin eleştirel düşünceleri arttıkça muhalif kişiliklerini sergilemesi de artmaktadır. Öğretmenler örgütsel muhalefet tavırlarını en çok amirlerine daha sonra sırasıyla iş arkadaşlarına, okul dışı aile ve dostlarına dillendirmektedirler. Yine araştırma sonuçlarına göre; kıdem seviyesine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının değiştiği saptanmıştır. Bu bağlamda mesleğini diğer meslektaşlarına göre daha uzun yıllardır icra eden öğretmenlerin daha fazla muhalif kişilikli olduğu tespit edilmiştir (Püsküllüoğlu ve Altinkurt, 2018: 897).

İzgüden ve Erdem (2017: 104) yaptıkları çalışmalarında, Süleyman Demirel Üniversitesi'nde çalışan 201 öğretim görevlisi ve araştırma görevlisinden elde ettikleri bilgiler ışığında, çalışanların örgütsel muhalefet davranışları ile düşük-yüksek etkileşimli iletişimlerini arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Araştırma sonucunda örgütsel muhalefet ortamının yüksek olduğu durumda, yüksek etkileşimli

komünikasyonun, düşük etkileşimli komünikasyona göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca çalışanların örgütsel muhalefet yapma düzeyleri daha çok örgütsel muhalefetin alt boyutu olan dikey muhalefet davranışı gösterme biçimindedir. Yatay ve gizli muhalefet davranışlarına daha az rastlanılmıştır. Yine yapılan çalışma neticesinde, dikey muhalefet ile yüksek etkileşimli komünikasyon arasında negatif, düşük etkileşimli komünikasyon arasında ise pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Sağbaş (2020: 140) çalışmasında, Ankara şehrinde yer alan Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerden 612 tanesi ile yaptığı araştırmalar sonucu elde ettiği bilgiler ışığında, öğretmenlerin örgütsel muhalefet ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı korelasyonlar tespit etmiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasında negatif bir ilişki gözlemlenmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin hakkaniyetsiz durumlara maruz kaldığında veya eşitlik ilkesine aykırı uygulamalara şahit olduklarında, örgütsel muhalefete başvurdukları saptanılmıştır.

Alga ve Eroğlu (2018: 129) çalışmalarında, Denizli şehrinde ikamet eden ve hizmet sektöründe görev yapan çalışanlardan 210 tanesine uygulanan anket çalışmalarıyla elde edilen bilgiler neticesinde, çalışanların örgütsel muhalefet algıları ile demografik özellikleri arasında anlamlı ilişkiler saptamışlardır. Araştırma sonucunda, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların daha fazla örgütsel muhalefete başvurdukları gözlemlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer bulgu ise, orta yaşın üzerindeki çalışanların örgütsel muhalefet yaparak işyeri ortamındaki sorunların çözülebileceğine yönelik ümitlerinin, genç çalışanlara göre daha fazla olmasıdır. Yine araştırma sonucunda, kurumdaki yöneticilerin örgütsel muhalefeti olumlu bir davranış olarak görmedikleri, bir başkaldırı hareketi olarak algıladıkları tespit edilmiştir.

Örgütsel muhalefet konusu ile ilgili olarak yurtdışında nispeten çok daha fazla araştırma yapılmıştır. İlk olarak işyeri ortamında var olan ifade özgürlüğü ile örgütsel muhalefet arasındaki korelasyon ölçülmeye çalışılmış ve bu durum birden fazla yazarın ortak çalışma yürütmesine sebep olmuştur. İşyeri ortamında ifade özgürlüğünün varlığının, örgütsel muhalefet boyutlarından gizli ve dışsal muhalefeti azalttığı gözlemlenmiştir. Bir başka ifade ile açık muhalefet ile ifade özgürlüğü arasında pozitif korelasyon tespit edilmiştir. İşyeri ikliminde bireylerin ifadelerini özgür bir biçimde ifade etmesi için gerekli ortam sağlanıyorsa, bu çalışanların

özgüvenlerini artırıp açık muhalefet yapabilmelerini sağlamaktadır (Croucher vd., 2017: 1).

Muhalefet, organizasyonlarda daha iyi karar alma, çalışan performansı ve çalışan memnuniyetiyle sonuçlanan hayati bir süreçtir. Eski araştırmalarda muhalefetin yöneltildiği kişi ve muhaliflerin memnuniyetsizliklerini ifade etme yolları hakkında çok şey bilinirken, muhalefet kanalları hakkında detaylı yapılan bir araştırma çok fazla bulunmamaktadır. Sosyal medya ve e-posta yoluyla ifade edilen muhalefetin yüz yüze görüşmelerdeki muhalefetten ne ölçüde farklı olduğunu ilk kez inceleyen Garner, bu kişilerin özgüven eksikliği ve problemi yaşayan kişiler olduğunu tespit etmiştir (Garner, 2017: 26).

Gossett ve Kilker (2006: 63), örgütsel muhalefet üzerine yaptıkları çalışmalarında, çalışanın sesi olgusunun öneminden bahsetmişlerdir. Çalışanın örgütsel muhalefet yapabilmesi için mutlaka bu sesini duyurabilmesi gerekmektedir. Gossett ve Killer de örgütlerinde seslerini duyuramayan çalışanların nasıl, ne şekilde ve hangi web sitesi platformlarında kendilerini ifade ettiklerini incelemiş ve RadioShackSucks.com adlı kurumsallık karşıtı bu web site ortamında muhalif kişilikli insanların görüşlerini karşılaştırarak analiz yapmışlardır.

Örgütsel muhalefet üzerine yapılan çalışmalarda örgütsel adalet algısı kavramının üzerinde de sıklıkla durulmuştur. Örgütsel adalet algıları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiler incelenmiş ve örgütsel muhalefetin etkisiz olduğu örgütlerde nasıl canlandırılması gerektiği konusu tartışılmıştır. Yapılan araştırmaların sonucunda, çalışanların dağıtımçı ve kişilerarası adalet algılarının gizli muhalefeti olumsuz yönde yordadığı, bilişimsel adalet algılarının ise gizli muhalefeti olumlu yordadığı ortaya çıkmıştır. Kişilerarası adalet algıları, gizli muhalefetin en güçlü belirleyicisi olarak görülmüştür. Adalet algıları, açık muhalefet veya dışsal muhalefetle ilgili olumlu ilişkiler kuramamıştır. Bir başka deyişle, bireyler arası adalet algıları ile gizli muhalefet arasında pozitif ve anlamlı korelasyonlar tespit edilmiştir (Goodboy, Chory ve Dunleavy, 2008: 255).

Bir başka çalışmada örgütsel muhalefet kavramıyla örgütsel özdeşleşme kavramı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu araştırma çalışanın, kurumunda muhalefet yaparken örgütsel özdeşleme olgusunun büyük bir öneme sahip olduğunu vurgulamıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşmeyi yakalayamamış çalışanların daha çok gizli ve dışsal muhalefet yaptığı, açık muhalefet yapmaya ise pek yanaşmadığı gözlemlenmiştir. Bir başka ifade ile belirtmek gerekirse, örgütsel

özdeşleşme kavramı ile açık muhalefet boyutu arasında negatif ilişkiler tespit edilmiştir (Kassing, 2000: 387).

Bir başka araştırmada, bir organizasyonda çalışanlar muhalefet yaparken bu muhalefetin sadakatli mi sadakatsiz mi olduğu şeklinde iki ayrı boyutta incelenmesi amaçlanmıştır. Yapılan araştırmalar şunu göstermektedir ki, eğer çalışanlar kişisel çıkar veya kaygı gütmekten muhalefetlerini yapıyorlar ise bu diğer çalışanlar tarafından sadakatli muhalefet olarak değerlendirilmektedir. Lakin eğer çalışanlar kişisel çıkarları için muhalefet yapıyorlar ise bu diğerleri tarafından sadakatsiz bir muhalefet şeklinde değerlendirilmektedir (Santy, 2013: 95).

Okafor (2019: 36-37) tarafından yapılan bir çalışmada ise çalışanların örgütsel muhalefet yapabilmelerinde; çalışanların iş ortamındaki koşulları ile işyeri dışındaki sosyolojik ve psikolojik hayatının koşulları incelenmiş ve bu iki ortamın çalışanların örgütsel muhalefet yaparken hangi muhalefet boyutunu tercih etmesine sebep olduğu araştırılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, eğer kişinin işyerinde özgürlükçü bir ortam var ise aynı zamanda kişinin sosyal hayata doyumunu da yüksekse, bu kişinin açık muhalefeti tercih etmesi daha olasıdır. Fakat kişinin işyeri ortamındaki koşullar uygun değilse, ifade özgürlüğü yok ise, kişi açık muhalefet yapamamakta, gizli muhalefet yapmaya yönelmektedir. Bunun yanısıra kişinin olumsuz bir sosyal yaşamı var ise bu durum gizli muhalefet boyutunu etkilememektedir. Kişinin sosyal hayatının mutluluğu açık muhalefet yapabilmesine olumlu anlamda katkı yaparken, mutsuzluğunun da gizli muhalefetle anlamlı ilişkiler kurulması beklenmiştir. Fakat kişinin sosyal doyumsuzluğu ile gizli muhalefet boyutu arasında hiçbir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Weick (1979: 39; 1995: 44) çalışmalarında ortaya koymuş olduğu anlam oluşturma modeline göre, çalışanlar etkileşim yoluyla örgütsel ortamları anlamaya ve kavramaya çalışmaktadırlar. Etkileşim, örgütsel olayların yorumlanmasının veya algılanmasının anlaşılır olmasına hizmet etmektedir. Örgütte çalışan üyeler, muhalif bir tavırla olayları canlandırarak örgütsel gerçekliği oluşturmaktadır. Oluşturulan bu örgütsel gerçeklik, örgüt içerisinde bir anlam süreci yaratmaktadır. Bu anlam oluşturma süreci aracılığıyla çalışanlar, diğer iş arkadaşlarının muhalefetine ne zaman ve neden değiştiğini anlamakta ve işsiz kalma endişeleri gibi düşüncelerin muhalefetin boyutunu etkilediğini kavramaktadır. Bu muhalefet sürecinde çalışanların işlerini kaybetmemek için örgütte sessiz kaldıklarını ve açık muhalefeti uygulamadıkları tespit edilmiştir.

Kassing (2001: 553) çalışmasında, örgütsel muhalefet sürecinde kişinin kişilik özellikleri ve huylarına göre muhalefet yapabilme boyutunun değişkenlik gösterdiğini gözler önüne koymuştur. Kassing, katılımcılara sunduğu örnek olay araştırması ve senaryolarla, katılımcıların daha az agresif olanların ve sözel ifadelerden çekinenlerin gizli muhalefet yapma eğiliminde olduğunu tespit etmiştir. Katılımcılardan daha fazla tartışmacı ruhlu olanların ise sözel bir dille kendilerini daha çok anlatma heves ve iştahlarının olduğunu gözlemlemiş ve bu kişilerin örgütte astları ve yöneticileriyle çok rahat bir şekilde, rahat bir dille kolaylıkla iletişim kurabildiğini, muhalefet yapabildiğini tespit etmiştir. Başka bir ifade ile kişinin karakteristik yapısının muhalefet yapmada kesinlikle etkili olduğu sıklıkla vurgulanmıştır. Sözel becerileri daha çok yüksek olan insanların, hem daha az agresif olduğu hem de yöneticileriyle daha iyi ilişkiler kurduğu tespit edilmiştir.

Landier, Sraer ve Thesmar (2009: 761) yapmış oldukları çalışmada örgütsel muhalefetin kurumlar için olmazsa olmaz bir nitelik olduğunu gözler önüne sermişlerdir. Yayımlanmış oldukları çalışma, örgütsel muhalefetin kurumsal karar alma kalitesini artırabileceğini göstermiştir. Bir örgütte işlerin yürütülebilmesi için karar vericilerin, içsel olarak uygulayıcılarını motive etmesi ve uygulayıcıların da çalışanların motivasyonunu içselleştirmesi gerekmektedir. Kurulan bu zincir ilişkisiyle karar verme süreçlerinde moderatör bir mekanizma kurulmuş olmaktadır. Bu moderasyon mekanizması, ancak ve ancak açık muhalefet boyutuyla sorgulanırsa ayakta kalmaktadır. Açık muhalefetle tavsiye, görüşler ve geri bildirimler sağlanamazsa mekanizma çökmektedir. Bu bağlamda karar verici, uygulayıcı ve çalışan zincirinin ayakta kalabilmesi açık muhalefet ile sağlanabilmektedir.

Yapılan başka bir çalışmada çalışanların tükenmişlik sendromlarıyla örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İşgörenlerin yöneticilerine yönelik muhalif tutumlarında meydana gelen azalışın stres ve tükenmişlik düzeyini artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır (Avtgis vd., 2007: 97).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK

#### 3.1. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK KAVRAMININ TARİHSEL SÜRECİ

Tutkunluk kavramını ilk ortaya atan, literatürde kullanan ve teorik olarak sunan kişi Kahn'dır (1990: 693; 1992: 324). Kahn'ın (1990: 701) teorisi, Goffman'ın Rol Teorisine dayanmaktadır. Goffman'ın (1961: 37) teorisi, bireylerin görevlerine bağlanmaları ve görevlerinden kopmaları yaklaşımına dayanmaktadır. Teoriye göre, insanlar çalışmaya ilk başladıklarında geçici olarak rollerine bağlanmakta ya da rollerinden kopmaktadırlar. İnsan ve rolleri arasındaki uygunluk, çalışanın rolünü özümsemesini veya kabul etmesini sağlamaktadır. Ancak insan ve rolleri arasında bütünlük oluşturan davranışlar yerine mesafeleri oluşturan tavırlar sergilenirse, bu çalışanın rolden uzaklaşmasına veya rolden kopmasına sebebiyet vermektedir (Kahn, 1990: 702).

Yapılan birçok araştırmaya göre bireyler, toplumda var olan veya oluşturulan grupların bir üyesi olmaları ile ilgili doğuştan kaotik veya karmaşık duygulara sahip bulunmaktadır. Etkileşimli olarak üyelikten koparak ve üyeliğe yakınlaşarak kendilerini grup içinde dışlanmaktan veya soyutlanmaktan korumak isterler. Bu çekici ve itici unsurlar, insanların özlük rollerinde kendilerini dengelemesi olarak dile getirilmektedir ve bilişsel duygu karmaşaları ve dışsal çevre şartları ile mücadele etmelerini sağlamaktadır. Buradan yola çıkarak Kahn (1990: 692), insanların rollerinde kendi benliklerini nasıl dengelediklerini anlamak için iki kavramdan bahsetmiştir: bireysel adama/yaklaşma ve bireysel ayrılma/kopma. Bu kavramlar, çalışanın işine kendini adamasını, işinde kendini ifade edebilme gereksinimini ve doğal bir biçimde çalışanın iş hayatıyla bütünleşmesini ifade etmektedir. Bireysel adama/yaklaşma ve bireysel ayrılma/kopma, çalışanın iş rollerini ve görevlerini yerine getirirken kişisel varlığını iş rolüne adadığını/yaklaştığını veya iş rolünden kendisini ayırdığını/kopardığını gösteren tutum ve davranışları ifade etmektedir (Kahn, 1990: 711).

Kahn (1990: 698) çalışanların nitelikleri ve işin nitelikleri arasında kurulan ilişkiden yola çıkarak, çalışan ve kurum gereksinimlerinin en iyi bir biçimde giderilmesi için iş özelliklerini belirleme sürecine dikkat çekmektedir. Kahn'a göre işin ruhsal deneyimi, insanların işi algılamalarını ve işe yönelik davranışlarını şekillendirmektedir ve insanlararası bireysel, takımsal, takımlararası ve kurumsal etmenler eş güdümlü olarak bu ruhsal deneyimleri tetiklemektedir. Kahn bu deneyimleri, ruhsal faktörler ve şartlar olarak isimlendirmektedir. Kahn (1990: 699), bu şartların özellikle bireysel, toplumsal ve durumsal kaynaklarına yoğunlaşmaktadır. Bu bireysel ve durumsal kaynakların işin ruhsal boyutunu tetiklediğini açıklamaktadır.

Kahn'a göre, bireysel adamayı/yaklaşmayı ve bireysel ayrılmayı/kopmayı üç adet psikolojik etmen şekillendirmektedir. Bunlar; i) psikolojik anlamlandırma, ii) psikolojik güven hissetme ve iii) psikolojik sahip olmadır. Bu üç etmen, çalışanın rollerini nasıl algıladığını veya nasıl hissettiğini açıklamaktadır (Kahn, 1990: 695-696).

*i) Psikolojik Anlamlandırma:* Psikolojik anlamlandırma boyutunda, çalışan kendisine şu soruyu sormaktadır: “Eğer kendimi hem fiziksel hem ruhsal olarak bu işe verirsem bu benim için ne kadar anlamlı olur?”. Psikolojik anlamlandırma; ruhsal ve fiziksel enerjiyi role vermenin karşılığını alabilme durumunu açıklamaktadır (Kahn, 1990: 704). Diğer bir ifadeyle psikolojik anlamlandırma, çalışanın işi yapmaya, özen göstermeye ve emek harcamaya gerçekten değer ve anlamlı bir iş olduğuna kanaat getiren bir inanç veya deneyimdir (Meng vd., 2011: 3).

Kişi, çalıştığı işin rollerinin kendi ve kurum değerleriyle gerçekten uyumlu ve önemli olduğunu algıladığında, kendini daha çok işine vermekte ve çalışmaya tutkun olmaktadır (Meng vd., 2011: 4). Aksi bir davranışta ise kişi, işin anlamlı olmadığını algıladığında işten ayrılmak ve kopmak istemektedir (Kahn, 1990: 704). Bu bağlamda Kahn (1990: 705) kişinin kendi iş rolünün özelliklerinin, işletmenin iş rolünün özelliklerinin ve bu ikisi arasındaki etkileşimlerin psikolojik anlamlandırma boyutunu etkilediğini gözler önüne sermiştir.

*ii) Psikolojik Güven Hissetme:* Psikolojik güven hissetme “Kendimi bu işe hem fiziksel hem ruhsal olarak vermem ne miktarda güvenlidir?” sorusuna cevap aramaktadır. Psikolojik güven hissetme; öz itibar, kariyer, işyerindeki stratejik pozisyon ve konum ile ilgili negatif sonuçlarla karşılaşma endişesi yaşamadan kişinin kendini işe tam anlamıyla verebilmesi ve bunu yaşayabilmesi olgusudur (Kahn, 1990: 708). Başka bir deyişle çalışanın kendi duygu ve düşüncelerini herhangi bir endişe

duymadan gösterebilmesidir. Kahn'a (1990: 709) göre psikolojik güven hissetmeyi insanlar arası ilişkiler, gruplar, yönetim şekilleri ve kurumsal normlar gibi unsurlar etkilemektedir.

*iii) Psikolojik Sahip Olma:* Psikolojik sahip olma, çalışanın kendi kaynaklarına sahip olabilmesi ve bunlar üzerinde hakimiyet kurabilmesidir. "Kendimi bu işe tam anlamıyla vermem için kendi kişisel kaynaklarıma ne miktarda sahibim ve bunları ne miktarda kullanabilirim?" sorularına cevap arar ve "herhangi bir anda çalışanın kendisini işe adayabilmesi için fiziksel ve duygusal kaynaklara sahip olabilmesi ve bunların üzerinde hakimlik kurabilmesi olgusudur." (Kahn, 1990: 714).

Kişi işinde başarılı olmak için kişisel kaynaklara sahip olduğuna ve bunlara hakim olduğuna inandığında veya iş yeri ortamında bunları kullanabildiğine kendi kendine ikna olduğunda kendini işine daha fazla adamaktadır (Kahn, 1990: 715). Kahn'a göre psikolojik sahip olmayı, fizyolojik ve psikolojik enerji tüketme, kişisel güvensizlik ve iş dışındaki özel yaşam gibi unsurlar etkilemektedir (Kahn, 1990: 715).

Son olarak Kahn (1992: 329) yılında yaptığı araştırmasında, kişisel olarak kendini adama kavramını, kişinin "çalışanın ruhsal olarak işinde iyi hissettiği takdirde kendi varlığını ortaya koyma durumu" şeklinde açıklamaktadır. Bu kavramın; işyerinde her türlü kazaya karşı dikkatli olma, işe bağlanma, kendilik olgusunu gösterme ve yansıtma gibi faktörlerden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Aynı zamanda, daha önceki araştırmasında açıkladığı üç koşuldan (psikolojik anlamlandırma, psikolojik güven hissetme, psikolojik sahip olma), bu araştırmasında da bahsetmektedir. Bu bağlamda, eğer bir kişi kendi işinin anlamlı olduğuna ikna olursa, kendi işyeri ortamına ve işine güven duyarsa ve iş ile ilgili bireysel kaynaklara sahipse bu çalışanın tüm özlüğü ile çalıştığı işte kendi varlığını ortaya koyduğunu ve işe kendini adadığını ileri sürmektedir (Kahn, 1992: 345).

### **3.2. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK KAVRAMI VE TANIMI**

Çalışmaya tutkunluk, örgütsel davranış alanında ve pozitif psikoloji kültürü içerisinde etüt edilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna ek olarak çalışmaya tutkunluk kurum odaklı bir kavram değildir, daha çok kişi odaklı bir kavram olarak açıklanmakta ve çalışanın çalıştığı işte mesai saatleri içerisinde kendisini iyi ve mutlu hissettiği bir psikolojik olgu olarak savunulmaktadır (Çankır, 2017: 194).

Çalışmaya tutkunluk kavramıyla ilgili araştırmalar yapan Kahn (1990: 694), iş yeri ortamında tutkun olmak ve tutkun olmamak eylemlerinin psikolojik koşullarını

incelediği makalesinde, bireysel tutkunluğu, “organizasyon çalışanlarının kendilerini kendi rol ve görevlerinde çalışmaya adapte olmuş ve çalışmaya odaklanmış” şeklinde tanımlamış ve tutkunluğu “insanların kendi konsantrelerini ve güçlerini görevlerine vermeleri ve sergiledikleri bu performanslar sonucunda kendilerini fizyolojik ve psikolojik boyutlarda tatmin etmeleri” olarak açıklamıştır.

Kahn (1992: 324) başka bir ifadesinde çalışmaya tutkunluğu, kurum çalışanlarının kendi öz şahsiyetlerini işteki görev ve sorumluluklarına göre kullanmaları şeklinde açıklamıştır.

Kahn’ın (1990: 701; 1992: 332) araştırmalarını kendisine kaynak olarak ele alıp değerlendiren Rothbard (2001: 656) çalışmaya tutkunluğu, çalışanın çalıştığı rolüne bağlanması olarak ifade ederken, aynı zamanda bu tutkun olma durumunu “zihinsel anlamda var olmak ve rolün gerektirdiği faaliyetlere konsantre olmak” olarak tanımlamıştır.

Çalışmaya tutkunluk, “ısrarcı, olumlu ve motivasyonel bir tatmin durumu” veya daha başka bir ifadeyle çalışma iştahı enerjisi ile yüklenen kişinin kendi işine adanmış olması olarak tanımlanmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 417).

Schaufeli, Salanova, Gonzalez ve Baker’in (2002: 74) yaptığı bir araştırmada çalışmaya tutkunluk, “yoğunlaşma, dinçlik ve adanma gibi alt boyutlardan oluşan, çalışanın iş ile ilgili zihninde pozitif duygular uyandıran bir etkinlik” şeklinde açıklanmıştır. Bu tutkunluk kavramı, kişisel veya geçici etkinlikler değildir, yani kişisel emeli, hadiseyi ve bireysel tavrı amaç olarak almaktan ziyade sürekliliği, kalıcılığı ve takım ruhunu amaç olarak edinen bilişsel faaliyetlerdir.

Schaufeli ve Bakker (2001: 230) tarafından enerji, işe yoğunlaşma ve işe adanma niteliklerini kapsayan iş ile alakalı pozitif ve tatmin edici bir zihinsel süreç şeklinde tanımlanan çalışmaya tutkunluk, aslında mesleki tükenmişlik kavramı üzerine yapılan araştırmalar sonucunda keşfedilmiştir. Kavramsal çerçevede İngilizce karşılığı “work engagement” olan bu kelime Türkçe’de “çalışmaya tutkunluk” olarak adlandırılmıştır. Çünkü kavramı oluşturan alt boyutların, yüksek enerji, çalışma iştahı, heves, ilham, gurur, kendini adama gibi tanımları ve çalışana yansıyan olumlu davranışları bir tutkunluk halini ifade etmektedir (Turgut, 2011: 161).

Çalışmaya tutkunluk pozitif psikolojinin gelişmesine paralel olarak artarken, tükenmişliğin kavramsal bir “zıttı” olarak tanıtılmıştır ki bu tükenmiş duygusal kaynaklar, işe karşı alaycı tutumlar, çalışma isteğinin azalması ve profesyonel iş

etkinliklerinde düşüş gibi kronikleşmiş işle ilgili stresler olarak tanımlanabilmektedir (Maslach, Jackson ve Leiter, 1996: 27).

İşe bağlılık, tükenmişlik kavramının zıttı olarak kabul edilmektedir. Tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanların aksine, çalışmaya tutkun olan çalışanlar enerjik, işlerinin görev ve sorumluluklarının üstesinden rahatlıkla gelebileceğini düşünen, işlerine bir tutkuyla bağlı olan kişilerdir. Ancak tükenmişlik sendromu yaşamayan her bireyin de işini seven ve ona bağlı olan bireyler olduğunu söylemek mümkün değildir. Bundan dolayı çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik kavramları birbirlerinden bağımsız olarak da düşünülmelidir (Schaufeli ve Bakker, 2003: 4).

Tükenmişlik kavramı üzerine uzun yıllar boyunca araştırmalar yapan araştırmacılar, yıllar geçtikçe bu durumun zıddı olduğuna inanmak istedikleri çalışmaya tutkunluk (work engagement) kavramına ilgi göstermeye başlamışlardır (Maslach vd., 2001: 401).

Maslach ve Leiter (1997: 34), çalışmaya tutkunluğun tükenmişliğin üç alt boyutu olan işe bitkin olma, işe yabancılaşma ve düşük seviyede profesyonel etkin olma boyutlarının tam zıddı olduğunu düşünüyorlardı. Bu araştırmacılara göre, bir organizasyonda çalışan bireyin çalışmaya tutkunluk seviyesini belirleyebilmek için tükenmişlik düzeyini ölçmek yeterliydi. Başka bir ifadeyle, bir çalışanda; düşük düzeydeki tükenmişlik, yüksek düzeydeki çalışmaya tutkunluğa işaret etmekteydi (Bal, 2008: 108). Ancak daha sonra yaptıkları araştırmalarla, çalışmaya tutkunluğun tükenmişlikten ayrı bir olgu olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmuşlardır.

Çalışmaya tutkunluğun kavramsallaştırılması ve literatüre kazandırılması çok gecikmiştir. Çünkü çalışmaya tutkunluk kavramı, işe verilen yüksek enerji ve emek ile karakterize edilen bir refah durumunu içerirken, aynı zamanda işe katılım, adanmışlık, hevesle ve ilhamla kendini işine kaptırma ve işine bağlı olma durumlarını içermektedir. (Schaufeli vd., 2002: 78).

Çalışmaya tutkunluk araştırması alanı, örgüte ve genel olarak işe yönelik bağlanma ve bu bağlılık etkisinin çeşitli yönlerini temsil eden geniş ve zengin kavramlardan oluşmaktadır (Morrow, 1983: 491).

Sağlık psikolojisinde bir kavram olarak tanımlanan ve üzerinde çalışılan çalışmaya tutkunluk, refah açısından işyerinde “optimum çalışma” varsayımını vurgulamaktadır. Çalışmaya tutkunluk sürekli bir akış halindedir ve bu akış duygusal süreçlerden geçen bir kavram olarak tanımlanabilmektedir. Ancak bu akışta işle alakalı tecrübe

kazanmak daha kısa vadede gerçekleşirken, işe bağlılık tutkusunu kazanmak daha kararlılık gerektiren uzun süreçlerde gerçekleşmektedir (Csikszentmihalyi, 1997: 49).

Çalışmaya tutkunluk, son yıllarda gündeme gelen olumlu bir kurumsal davranış ifadesi olsa da, ilk olarak finans dünyası ve girişimcilik sektöründe daha sonra ise akademide yararlanılan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2010: 17).

Rothbard'a (2001: 655) göre çalışmaya tutkunluk örgüt için çaba gerektiren bir durumdur. Çünkü çoklu iş görevleri sebebiyle çalışanların motivasyonel kaynaklarla işlerine yoğunlaşmalarının sağlanması, kurumlar açısından çözmeleri gereken sorunlardan biri olarak düşünülmektedir.

Maslach ve Leiter da (1997: 26) çalışmaya tutkunluğu farklı bir perspektiften bakarak tanımlamış ve tükenmişliği çalışmaya tutkunluğun erozyona uğratılmış hali olarak düşünmüşler ve buradan hareket ederek, tükenmişlik seviyesinin tespit edilmesinde yararlanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTE - Maslach Burnout Inventory) ile çalışmaya tutkunluk seviyesinin de tespit edilebileceğini savunmuşlardır. Ancak, Schaufeli ve Bakker (2004: 307-308) çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik kavramlarının iki uçlu bir çubuğun zıt kutupları olmadıklarını, birbirinden bağımsız olarak sadece negatif ilişkili bilişsel faaliyetler olduklarını öne sürmüşlerdir.

Tükenmişliğin (çalışırken enerjinin tükenmesi ve işten bıkkınlık), zıttı olarak tanımlanan çalışmaya tutkunluğun temel özelliği yüksek enerji ve bu enerjinin sağlamış olduğu duygusal motivasyondur (Schaufeli vd., 2002: 79).

Bazı araştırmacılar tarafından "old wine in a new bottle" (yeni şişede eski şarap) teşbihlemesi ile çalışmaya tutkunluk kavramının özgün değeri olup olmadığı bir süre tartışılmış ve yapılan araştırmalar neticesinde özgün bir kavram olduğu açıklanmıştır (Saks, 2006: 603; Newman ve Harrison, 2008: 32).

Çalışmaya tutkunluk, özellikle; işi özümseme, iş tatmini, kurumsal vatandaşlık tavrı ve işkoliklik gibi iş davranışlarına benzetilmektedir. Ancak, yapılan çalışmalara göre; çalışmaya tutkunluk, iş tatmini (Macey ve Schneider, 2008: 8; Bakker vd., 2011: 23), kurumsal vatandaşlık tavrı (Kahn, 1990: 693; Saks, 2006: 602), işi özümseme (job involvement) (Saks, 2006: 602) ve işkoliklik (Bakker vd., 2007: 275; Schaufeli vd., 2008: 174) gibi kavramlardan farklıdır ve kendine özgü bir içeriğe sahiptir.

Teorik olarak, işe bağlılığın veya çalışmaya tutkunluğun artırılması ve işyerindeki operasyonel faaliyet ve süreçlerin duygusal ruhuna pozitif anlamda ilham verilmesi için motivasyonu artıran iş kaynaklarının araştırılması gerekmektedir

(Schaufeli ve Bakker, 2004: 301; Hackman ve Oldham, 1980: 26) Bu sayede örgüte karşı olumlu duygular besleyen çalışanlar kendilerini işlerine daha çok bağlı hissetmekte ve işte kalmaya daha çok istekli olmaktadır. Diğer bir deyişle çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmaktadır, çünkü işleriyle aralarında sevgi bağını oluşturmuş olmaktadır. Çalışmaya tutkunluk alanında sonuçlanan bu önermeler yapılan ampirik araştırmalarla desteklenmiş olup, ileride yapılacak araştırmalar için de umut kaynağı olmuştur (Duran, Extremera ve Rey, 2004: 1048; Schaufeli ve Bakker, 2004: 314; Llorens vd., 2006: 836).

### **3.3. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK KAVRAMINA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR**

Çalışmaya tutkunluk kavramı ve araştırma alanı incelendiğinde dört farklı yaklaşımın olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar; (i) ihtiyaçları tatmin etme yaklaşımı, (ii) tükenmişliğin karşı savı yaklaşımı, (iii) tatmin-bağlılık yaklaşımı ve (iv) çok boyutlu yaklaşımdır (Schaufeli, 2013: 24). Aşağıdaki başlıklarda bu yaklaşımlar ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır.

#### **3.3.1. İhtiyaçları Tatmin Etme Yaklaşımı**

İhtiyaçları tatmin etme yaklaşımının kurucusu William Kahn'dır (1990: 693, 1992: 323). Bu yaklaşım, rol teorisini referans olarak almaktadır ve kilit anahtar kavramı "rol"dür (Schaufeli vd., 2002: 73).

Kahn (1990: 696), çalışmaya tutkunluğu, kişinin çalışırken, iş ile alakalı belli başlı kurumsal psikolojik gereksinimlerinin giderilmesi durumunda işe karşı duygusal bir bağ oluşturması, aynı zamanda bu süreç devam ederken kişinin potansiyel enerjisini fizyolojik ve psikolojik olarak iş rolüne eş güdümlü olarak aktarması durumu sonucunda tasarlanmaktadır. Bundan dolayı çalışmaya tutkunluk, kişinin bir işin veya kurumun niteliklerine yönelik davranışlarından ziyade birtakım duygusal ihtiyaçlarının giderilmesi ile kendisi ve iş rolü arasında kurduğu güçlü fiziksel, duygusal ve bilişsel bir bağ ve çalışanın bireysel kaynaklarını (duygusal ve fiziksel duygusal enerjilerini) eş güdümlü olarak, aktif bir biçimde, dışa yansıtarak iş rolüne kendini kaptırması sonucunda ortaya çıkan çok çeşitli tetikleyici bir durumdur (Christian vd., 2011: 97; Truss vd., 2013: 2659). Buradan yola çıkarak tetikleyici bir çalışma ortamı ve toplumsal, kurumsal yapılar ile etkileşimi bağlamında çalışmaya tutkunluğun, kişiyi tanımlayan zihinsel ve duygusal yapılar ile iş rolünün birleşip

bütünleşmesi neticesinde orta çıktığı ifade edilebilmektedir (Soane vd., 2012: 538). Bu bağlamda, çalışmaya tutkun çalışanlar, fiziksel olarak kendini işe verme, bilişsel olarak kendi potansiyelini hissetme ve duygusal bağlantılar yoluyla kendi karakteristik özelliklerini iş rollerinde yansıtabilirler (Truss vd., 2013: 2661).

Kişinin tüm benliğiyle veya sahip olduğu tüm potansiyel enerjisi ile iş başında olması (çalıştığı işte varlık göstermesi), işi ile alakalı bu rolüne bağlı ve sadık olduğunu, özen gösterdiğini gösterir. Kısaca söylemek gerekirse çalışanın işi ile bütünleştiğini gösterir. Diğer bir ifadeyle, çalışmaya tutkun çalışanlar, kendi varlıklarını ve karakteristik özelliklerini çalışma boyunca devam ettirirler. Aynı zamanda, Kahn (1990: 696)'ın işe tutkunluğu kavramsallaştırma süreci, kişisel bir benliğin yaratılmasını ve kişinin kendisini ifade etmesini içerdiğinden dolayı kişinin doğru hüviyetini iş rolü üzerine ne seviyede aksettireceği hakkında karar vermesini kapsayan rasyonel ve mantıksal tercihlerden oluşur. Bundan dolayı bireylerin kendi benliğini açıklayan doğal potansiyel enerjilerini iş ile ilgili rollerinde uygulama, tahsis etme ve algılama derecesi bireyden bireye farklılık arz etmektedir (Saks ve Gruman, 2014: 168).

Kahn'ın (1992: 336) çalışmaya tutkunluğu tasarımı süreci derin bir bakış açısıyla incelendiğinde, bu kavramın üç etmenden meydana geldiği açıklanabilir: duygusal, zihinsel ve fiziksel olarak kendini adamadır (Soane vd., 2012: 541). Çalışmaya tutkunluğun zihinsel boyutu; çalışanın iş rolüne göre uygulaması gerekenlerin bilincinde olmasını, işi başarabilmek için gerekli avantajlara, potansiyel kaynaklara ve diğer faktörlere sıkı bir şekilde tutunmasını ifade eder. Çalışmaya tutkunluğun duygusal boyutu; kişinin iş arkadaşlarına, işe, kariyere, terfiye vb. unsurlara yönelik duygularını açıklamaktadır. Çalışmaya tutkunluğun fiziksel boyutu ise işi başarabilmek için kişinin gerekli zamanını ve potansiyel gücünü harcamasını kapsar (Meng vd., 2011: 4). Kahn'ın açıklamasına göre, eğer organizasyon, çalışanın işe yönelik bu üç psikolojik gereksinimini karşılayabilirse, çalışan tüm benliğiyle, potansiyel güçleri ve doğal kaynakları ile kendini işine adan bu sayede işiyle arasında güçlü bir bağ oluşturur ve işletmede kalmaya devam eder. Fakat bu ihtiyaçlar karşılanmazsa çalışan kendini işinden koparır ve giderek işletmeyi terketme eğilimine yönelir (Kahn, 1990: 718).

Kahn (1992: 322) çalışmaya tutkunluğun kavramsal boyutunda birtakım değişikliklere giderek çalışmaya tutkunluk kavramını, “kişinin mesai saatinde psikolojik benliğinin durumu” ya da “tüm benliği ile işte çalışma deneyimi”

kapsamında değerlendirerek “bireylerin iş ile alakalı rollerine doğru bir şekilde bürünebilmeleri için dikkatli, özenli, işe odaklı olmaları gerektiğini savunmuş, ve bunun sonucunda “işyle tam anlamıyla bütünleşen bireyin tüm benliği ile işte çalışabilme deneyimini” sağladığını öne sürmüştür. Bu kavramsallaştırma sürecinde, bireysel potansiyel güçlerin iş rolüne aktarılması söz konusu olduğundan çalışmaya tutkunluk, bir davranış ya da bir tavır olarak değerlendirilmiş ve belirli bir zihinsel faaliyetin yani kişisel benliğin iş rolünde kendini sergilemesi olarak savunulmuştur. Kahn’ın (1990: 721; 1992: 344) kavramsallaştırma araştırmalarında çalışmaya tutkunluk ile ilgili kilit kelime “iş rolü”dür. Bundan dolayı bu yaklaşımda çalışmaya tutkunluktan kastedilenin aslında iş rolüne olan tutkunluktan kaynaklandığı ve etkilendiği söylenebilir (Bakker vd., 2008: 194).

Rothbard (2001: 672) ise Kahn’ın (1990: 721; 1992: 344) yaklaşımlarının sadece belirli bir role odaklı olduğunu fakat çalışanın iş hayatında ve sosyal hayatında (özel yaşamı) birden çok rolü ve vazifesini yerine getirmesi gerektiğini bundan sebep farklı rollerde tavırlar sergileyen çalışanın çalışmaya tutkunluğu incelendiğinde bu rollerinin de etkilerinin değerlendirilmesi gerektiğini söylemektedir. Rothbard’a göre kişi, işte ve aile hayatında aynı anda birden çok rolü yerine getirmek zorunda kalmaktadır, dolayısıyla çalışan kendi hayatında iş ve iş dışı rolleri arasında bir optimum denge sağlamaya çalışmakta ve bu dengeyi ayakta tutmak için çaba sarfetmektedir. Dolayısıyla işin ve sosyal hayatın kişiye sunduğu roller, işe ve aileye olan tutkunluğu hem etkilemekte hem tetiklemektedir. Kişinin aile hayatına tutkunluğu, çalışmaya tutkunluğa, diğer bir taraftan ise çalışmaya tutkunluğun aile hayatına bağlılığı pozitif bir şekilde etkilemesi sonucunda kişinin kariyeri açısından pozitif katkılara sebep olmaktadır. Bu bağlamda, kişinin iş veya özel hayatında bir role tutkunluğunun, diğer rolüne olan tutkunluğunu yıpratmış veya güçlendirdiğini söylemek mümkündür. Eğer kişinin bir role olan tutkunluğu, o role yönelik negatif duygu ve davranışları ortaya çıkartıyorsa bu durum diğer rolüne yönelik olan tutkunluk algısına negatif bir biçimde yansıyacaktır. Yani bir rolünde tutkunluğu kalmayan kişinin, diğer rolünde de gerçek tutkun tavırlar sergilemesi mümkün olmayacaktır. Fakat kişinin role olan tutkunluğu, o role yönelik pozitif duyguların ortaya çıkmasını sağlıyorsa bu durum diğer rolüne yönelik olan tutkunluğuna da pozitif katkılar sağlayacaktır. Bu durum rolün, tutkunluğa getirmiş olduğu güçlendirme boyutu olarak açıklanmaktadır (Rothbard, 2001: 673).

Rothbard (2001: 681), çalışmaya tutkunluğu, bir role veya rolün gerektirdiklerine yönelik yüksek bir konsantre ve kendini işe adama ile birlikte güdüleyici bir sistem merkezinde tasarlamaktadır. İşe konsantre olma, kişinin bir rol ile alakalı düşünebilmesi için harcadığı tüm zamanı ve bilişsel potansiyel kaynaklara sahip olup bu kaynakları kullanabilmeyi ifade etmektedir. Kendini adama ise; kişinin bir role kendini vermesinin veya odaklanmasının yoğunluğunu göstermektedir. Yani kişinin tüm varlığıyla birlikte işiyle bütünleşmesini betimlemektedir. Duygu ve davranışlar, her iki faktörü de farklı bir biçimde etkilemektedir. Bundan dolayı işe konsantre olma ve kendini adama faktörleri birbiri ile yakından ilişkili ancak birbirinden farklı değerlendirilmesi gereken kavramlardır. İşe konsantre olma, kişinin dikkatini kaynaklara yoğunlaşmasını ve gözle görülmeyen psikolojik boyutları düşünmesini sağladığından kaynaklara dayalı güdüleyici bir faktördür. Ancak kendini işe adama, içsel bir ilgiye yoğunlaştığından ötürü içsel güdülemeye yönelik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Rothbard'a (2001: 656) göre çalışmaya tutkunluk, "kişinin iş rollerine ve sorumluluklarına konsantre bir şekilde psikolojik varlığını sergileme durumu ve rolünü efektif bir biçimde uygulayabilmesini sağlayan önemli faktörlerden biri" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım ve açıklama, Kahn'ın (1990: 696) tanımından bir noktada ayrılmaktadır. Kahn (1990: 696) tanımlamasında rolün kendisine yoğunlaşırken, Rothbard (2001: 656) ise tanımlamasında rol ile ilgili görevlere yoğunlaşmaktadır. Rothbard'ın (2001: 683) bu ihtiyaçları tatmin etme yaklaşımında ortaya koyduğu tez ve görüşlerde ve sonrasındaki sonuçlarda rolün diğer rolü tüketme faktörü sadece kadınlar için işten aileye doğru gerçekleşirken; rolün diğer rolü güçlendirme faktörü ise erkekler için işten aileye ve kadınlar için aileden işe doğru gerçekleşmektedir. Rothbard'a (2001: 683) göre kişinin rollere yönelik hissettiği duyguları, çalışmaya tutkunluk ve aileye tutkunluk arasındaki bağın oluşmasında önemli ve etkili bir güce sahip bulunmaktadır.

İhtiyaçları tatmin etme yaklaşımını özümseyen diğer araştırmacılar Harter, May ve Gilson'dur (2004: 12). Araştırmacılar Kahn'ın fiziksel, duygusal ve zihinsel bireysel kendini adama yaklaşımına destek verirken aynı zamanda Kahn'ın (1992: 322) bu kavramsallaştırmasını ilk defa hesaplayıp ölçülebilmesini sağlamışlardır.

Rich, Lepine ve Crawford (2010: 629) ise Kahn'ın (1990: 696) çalışmaya tutkunlukta dile getirdiği üç psikolojik boyutu (psikolojik anlamlandırma, psikolojik güven hissetme ve psikolojik sahip olma) yeniden değerlendiren ve ilk defa bu

boyutları ölçülebilir duruma getiren araştırmacılarıdır. Bu araştırmacılar, Kahn'ın (1990: 696) alışmaya tutkunluk ile ilgili tanımlamasını kişinin tüm benliğini veya potansiyel kaynaklarını iş rolü performansına eş güdümlü adamasını kapsayan çok yönlü güdüleyici bir sistem şeklinde ele almaktadırlar. Buradan yola çıkarak daha sade bir tanım açıklamak gerekirse; çalışmaya tutkunluk, “kişinin tüm potansiyelini, aklını ve yüreğini iş rolüne vermesidir” (Saks ve Gruman, 2014: 156).

Shuck (2010: 23) ise Kahn'ın (1990: 696) kavramsallaştırmasını özümseyerek çalışmaya tutkunluğun zıttı olan bireysel ayrılma/kopma eylemleri üzerinde yoğunlaşarak çalışmaya tutkunluğun işten veya işyerinden ayrılma niyeti üzerindeki etkisini inceleyen ilk araştırmacı olarak literatürdeki yerini almıştır.

İhtiyaçları tatmin etme yaklaşımını savunan araştırmacılar (Kahn, 1990: 697; May vd., 2004: 13; Rich vd., 2010: 631; Shuck, 2010: 27) genel olarak şu düşünceleri ve önermeleri benimsemektedirler; çalışmaya tutkunluk olgusu iki basamaktan oluşan bir süreci temsil etmektedir. Birinci basamakta, kişinin işiyle ilgili psikolojik gereksinimlerinin karşılanması ile kişinin kendisi ve rolü arasında fiziksel, zihinsel ve duygusal bir bağ kurması; ikinci basamakta ise bu kurulan bağ devam ederken kişinin sahip olduğu veya kişiye ifade eden duygusal, zihinsel ve fiziksel potansiyel kaynaklarını ve güçlerini duygusal, zihinsel ve fiziksel olarak işi ile ilgili iş rolüne verebilmesi ve bunu sergileyebilmesidir. Yani ikinci basamak; kişinin psikolojik olarak tüm varlığını ve benliğini iş rolüne yansıtabilmesidir. Her iki aşamadan özetle çalışmaya tutkunluk, kişinin kendi varlığını ve karakteristik yapısını ortaya koymasını sağlayan iş rolü ile arasında kurulan psikolojik bir bağdır (Kahn, 1990: 697).

### **3.3.2. Tükenmişliğin Karşı Savı Yaklaşımı**

Bu yaklaşımın savunucuları Christina Maslach, Schaufeli ve Leiter'dir (Maslach ve Leiter, 1997: 49; Maslach vd., 2001: 398; Leiter ve Maslach, 2003: 92; Maslach ve Leiter, 2008: 499). Bu yaklaşım, sağlık mesleği psikolojisi ve teorisine dayanmaktadır ve kilit rol oynayan kelimesi “iş”tir (Schaufeli, 2013: 32).

İlk defa Maslach ve Leiter (1997: 49) tarafından yapılan araştırmalar sonucu literatüre sunulmuştur. Araştırma, bir yandan tükenmişlik olgusuna yönelik farklı bir tasarımılamayı kapsarken diğer yandan çalışmaya tutkunluk ile ilgili farklı bir perspektifden konuyu aydınlatmaya çalışmaktadır. Tükenmişlik durumu, değer verilen, anlam yüklenen, çaba verilen ve bireysel potansiyel güçleri iyi kullanarak başarıya ulaşma şansını veren bir işi, anlamsız, değersiz, abasız ve avantajlar

sunmayan bir işe dönüştürür. Bu da kişinin enerjisini duygusal tükenmeye, işe bağlılığı duyarsızlaştırmaya ve efektif kişisel yeterliliği başarıdan yoksunluğa dönüştürmektedir. Araştırmacılara göre, burada söz edilen potansiyel enerji, etkin yeterlilik ve bağlılık çalışmaya tutkunluğu oluşturan yapıtaşlarıdır. Bundan dolayı tükenmişlik olgusu, “çalışmaya tutkunluğun değerini yitirmesi” sonucunda meydana gelmektedir. Bu bağlamda araştırmacılar, çalışmaya tutkunluğu, tükenmişliğin duygusal boşluğa, işe karşı hissizleşmeye ve kişisel beceri yeterliliğinden yoksunluk boyutlarının zıt anlamlarının karşılığı olan işe karşı enerji veya güç, işe bağlanma ve etkin yeterlilik kapsamalarında değerlendirmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışmaya tutkunluk, “çalışanların yaptığı işe yönelik etkin bir biçimde yeterli olma, işine bağlanma ve enerjik olma ile açıklanan bir kavramdır” (Maslach ve Leiter, 1997: 51).

Yine araştırmalara göre, Leiter, Schaufeli ve Maslach (2001: 398), çalışmaya tutkunluğun, devamlılık arz eden bir iş yükü, seçim yapma ve yönetme duygusu, adil yönetim, işin olumlu ve anlamlı olması, yönetici desteği, doğru terfi ve ödüller ile ilişkili bir konsept olduğunu savunmaktadırlar (Saks, 2006: 601).

Maslach ve arkadaşları (2001: 418), çalışmaya tutkunluğun Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory) ile ölçüm yapılabileceği fikrine inanmaktadırlar. Bu anlayışa göre işyükü miktarı, iş kontrolü, ödüllendirme, yönetici desteği, örgütsel güven, statü ve terfi vb. kurumsal değişkenler ile çalışan arasında negatif bir ilişki varsa, çalışan ciddi boyutta tükenmişlik sendromu yaşamaktadır. Fakat bu değişkenler ile çalışan arasında pozitif bir bağ veya uyum varsa çalışmaya tutkunluk meydana gelmektedir (Saks ve Gruman, 2014: 179).

Leiter, Schaufeli ve Maslach’a (2001: 417) göre çalışmaya tutkunluk, “çalışanların kendi potansiyel güçlerini doğru kullanmaktan oluşan iş tatmininin sürdürülebilir, anlamlı ve güdüleyici olması durumudur”. Bundan iki yıl sonra Maslach ve Leiter (2003: 94), tükenmişliğin karşı savı olarak çalışmaya tutkunluğu, “işe yönelik azami seviyelerde harcanan çalışma enerjisi, güçlü bir bağla işe sahip olma ve işte kendini yeterli hissetme duygusu” şeklinde tanımlamışlardır.

Leiter ve Maslach uzun yıllar sonra yaptıkları araştırmalarında (2008: 498) ise bireylerin işleri ile olan psikolojik bağlarının, tükenmişliğin negatif deneyimi ve çalışmaya tutkunluğun pozitif deneyimi arasındaki bir prosesi açıkladığını, bundan sebep çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik kavramlarının bu aşamalarda birlikte ele alınması gerektiğini savunarak çalışmaya tutkunluğu, “kişinin iş ile ilgili etkili ve verimli oluşunu geliştiren ve kendi potansiyel güç ve enerjisini doğru kullanmaktan

oluşan işe yönelik memnuniyetini ifade eden faaliyetler bütünü” olarak tanımlamaktadırlar. Aynı zamanda çalışanın kendini işine adanması neticesinde ortaya çıkan efor ve çabası ile ilgili bir etkinlik” olarak da ifade etmektedirler.

Tükenmişlik kavramı için ortaya atılan diğer bir teori, Thomas W. Britt’in teorisidir (Wefald, 2008: 67). Britt (1999: 702), çalışmaya tutkunluğu, mesul olma ve düşkün bir şekilde bağlı olma unsurlarının bütünleştirilmesi kapsamında değerlendirmektedir. Britt’e göre, kişiye verilen bir iş süresince, kişi o işe yönelik olarak ne kadar çok mesuliyet ve aidiyet bağı hissederse o kadar çok çalışmaya tutkun bir kişi olmaktadır. Britt’in değerlendirmesine göre çalışmaya tutkunluk, kişinin işine yönelik harcadığı eforla birlikte işine saygı duyup sorumluluk sahibi olmasına, potansiyel enerjisinin sonucu olarak ortaya çıkardığı ürüne ilgi duymasına, bunlardan özetle çalıştığı işine karşı sorumlulukları ve işine gösterdiği ilgi ve alakaya yönelik inançları ile oluşan güdüleyici bir etkinliktir (Wefald, 2008: 72).

Çalışmaya tutkunluk, çalışılan işin niteliklerinin kişinin psikolojik sağlığı ve zihinsel dinginliği üzerindeki etkisini artırmaktadır. Bu sayede çalışmaya tutkunluk, kişinin işe yönelik olarak oluşan algılarına ve bu algıların sonucunda hissedilen duygusal tepkilerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında çalışmaya tutkunluk, kişinin kendi bilincini, ruhunu ve psikolojik sağlığını yönetmesi bakımından oldukça önemli bir faktördür. Bu bağlamda kişinin kendi varlığını tam anlamıyla yönetebilmesi için istediklerini elde edebilmesi ve çalıştığı işe karşı olumlu anlamda güdülenebilmesi gerekmektedir (Britt, 1999: 704).

Britt’e (2003: 44) göre eğer kişi, psikolojik olarak tüm varlığıyla birlikte çalışmaya tutkun olursa, çalıştığı işi daha iyi yapmaya kendisini şartlar ve güdülenir, fakat kişi potansiyel kaynak eksikliğinden ya da yönetim-yönetici desteğininin azalmasından dolayı işinin değerini ve özelliğini kaybettiğini hissederse ya da işinde başarılarla imza atamayacağını düşünürse çalışmaya yönelik hevesini ve güdüsünü hızlı bir biçimde yitirir. Bu araştırmacı aynı zamanda, işyerinde bireysel anlamda canlı olma, fiziksel efor sarfetme, dikkatli bir şekilde işe odaklanma ve kendini işe adama gibi etmenlerin de çalışmaya tutkunluğun çıktıkları olduğu düşüncesini savunmaktadır. Britt’e göre, çalışmaya tutkunluk, doğaçlanarak oluşan süreçleri kapsayan karışık bir sisteme sahiptir bundan dolayı bu kaotikliğı azaltmak için çalışmaya tutkunluk tek bir boyutta ölçümlenmelidir ve bunu yapmak için de tek boyutlu bir ölçek oluşturulmalıdır (Britt, 2003: 43).

Tükenmişliğin karşı savı teorisinden yola çıkarak çalışmaya tutkunluğa farklı bir pencereden bakan diğer araştırmacılar Wilmar Schaufeli ve arkadaşlarıdır (Schaufeli vd., 2002: 72; Schaufeli vd., 2006: 703; Schaufeli vd., 2008: 174). Her ne kadar bu teori tükenmişlik ile ilgili öne sürülen teorilerle (Maslach ve arkadaşlarının teorileri) tam anlamıyla benzeşme de esas başlangıcı tükenmişlik konseptidir. Bundan dolayı Schaufeli ve arkadaşlarının teorisinin, tükenmişliğin karşı savı yaklaşımının araştırma alanına doğrudan girdiği ifade edilebilmektedir (Saks ve Gruman, 2014: 156).

Schaufeli ve arkadaşları (2002: 81) tükenmişlik sendromunun etkilerinin işe tutkunluk üzerindeki etkilerine yoğunlaşırken bir yandan da, Seligman ve Csikszentmihalyi (2000: 12) tarafından ortaya atılan olumlu psikoloji akımının çalışmaya tutkunluk kavramına olan etkilerine de odaklanmışlardır. Bu çalışmadan hareketle, çalışmaya tutkunluk, çalışan refahının olumlu bir boyutu olarak değerlendirilmiştir. Bu boyut kapsamında, çalışmaya tutkunluk, “geçici bir durum olmamakla beraber, belirli bir davranışa, kişiye ve nesneye odaklı olmayan, çalışanın refahını sağlayan, ve bu refahdan doğan istikrarlı ve olumlu hissedilen duygusal motivasyon kaynağıdır” şeklinde tanımlanmıştır. Bu sayede, Schaufeli ve arkadaşlarının (2002: 78) bu çalışmasının literatürde çalışmaya tutkunluğu çalışan refahının olumlu boyutu olarak ele alan ilk çalışma olduğu rahatlıkla söylenebilmektedir (Zigarmi vd., 2009: 304).

### **3.3.3. Tatmin-Bağlılık Yaklaşımı**

Bu yaklaşımın öncülüğünü Hayes, Harter ve Schmidt (2002: 269) adlı araştırmacılar yapmışlardır. Bu çalışmada Gallup Anonim Şirketlerinin çok büyük bir önemi vardır, çünkü bu araştırmanın yapılmasını destekleyen ve bu konuda kilit rol oynayan bir şirkettir. Bu şirketin yöneticilerinin verdikleri cevaplara göre çalışmaya tutkunluğun, iş tatmininden türetilen bir kavram olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarının tek tek ele alınarak incelenmesiyle çalışmaya tutkunluk davranışının bu teoriye göre geleneksel olarak kabul edilen iş tatmini ve işe katılım ile aynı anlamda olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırma yöneticilere, çalışanların iş tatminkarlığı için önemli bilgiler sağlamakla birlikte günümüz küresel toplum için de önemli referanslar sağlamıştır (Schaufeli, 2013: 19).

Hayes, Harter ve Schmidt (2002: 269) çalışmaya tutkunluğu, çalışan tutkunluğu şeklinde değerlendirmekte ve “kişinin çalışmaya kendini adanması,

çalışmaya yönelik tatmini, hazzı ve hevesi” biçiminde tanımlamaktadırlar. Bu tanımlarından yola çıkarak, çalışanın işine kendini vermesi sonucu aynı zamanda müşteri memnuniyeti, şirketin daha karlı ve faaliyetlerin daha efektif oluşunu da sağlamaktadır (Hayes, Harter ve Schmidt, 2002: 269).

Luthans ve Peterson (2002: 377) ise bu teoriye yönetsel anlamda öz etkinlik, verimli yönetim uygulamaları hissi ve çalışmaya adanmışlık arasındaki ilişkilere dikkat çekerek bu alanda önemli katkılar sunmuşlardır. Yaptıkları araştırmalar sonucunda çalışanların işe kendini verme seviyeleri ile amirlerin astları tarafından yorumlandıkları öz-etkinlikleri arasında anlamlı ve olumlu korelasyonlar bulunmuştur. Aynı zamanda organizasyonların en karlı çalışma departmanlarının, yaptığı işin en iyisini yapan ve güçlü, psikolojik bağlılık duygusuna sahip çalışanlardan oluştuğu sonucunu tespit etmişlerdir. Bu araştırmada elde edilen veriler, duygusal örgüt iklimi oluşturan yöneticilerin rolüne dikkat çekmekte ve elde edilen diğer verilerle işe tutkuyla bağlanmış çalışanların işlerini düzgünce yapabilmeleri için gerekli iş kaynaklarına, yönetici ve yönetim desteğine ve çevreye ihtiyaç duyduğunu önemle vurgulamaktadır (Kurtpınar, 2011: 11-12).

Bu yaklaşım akademik literatür ve kaynaklarda diğer yaklaşımlara göre üzerinde en az durulan, en az araştırılan ve en az desteklenen bir yaklaşımdır (Başoda, 2017: 84).

#### **3.3.4. Çok Boyutlu Yaklaşım**

Bu yaklaşımın en önemli savunucusu Alan M. Saks (2006: 601)’tir. Bu kuram, toplumsal değişim teorisini referans olarak almaktadır. Bu değişim teorisine göre, çalışanlar işyerinden ekonomik ve duygusal kaynaklar kazandığında, işyerine maddi olmayan yani manevi varlıkları ile karşılıklarını vermek istemektedirler. Bu yüzden çalışanların kendini işine adanması için kafasında tasarladığı zihinsel, duygusal ve fiziksel kaynaklarının şiddeti ve seviyesi, çalıştığı firmanın ona sunduğu ekonomik ve duygusal kaynakların nicel değerine bağlıdır (Saks, 2006: 618).

Saks, ihtiyaçları tatmin etme (Kahn, 1990: 696) ve tükenmişliğin karşıtı savı (MacLach vd., 2001: 418) yaklaşımlarını kapsayan bütünleyici bir perspektifle yaklaşmış ve her iki yaklaşımın, firmanın çalışanlara sunduğu ekonomik ve duygusal kaynakların, çalışanlar çalıştıkları işe ve firmaya olan tutkunluklarını ortaya çıkardığını savunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, her iki kuramın ortak bir noktası

bulunmaktadır; bu ortak nokta ise çalışmaya tutkunluğun, işletmenin çalışanlara verdiği ekonomik ve duygusal kaynakları içermesidir.

Saks (2006: 617), aynı zamanda, Rothbard'ın (2001: 683) ve May, Gilson ve Harter'in (2004: 36) iş rolleri ile ilgili fikirlerine dayanarak, çalışanların firmalarda birden çok role sahip olduklarını bundan dolayı çalışmaya tutkunluğun bu rollerde tek tek araştırılması gerektiğini savunmuştur. Bu roller ise iki etmeden oluşmaktadır; işin kendisi ile ilgili verilen rol ve bir kurumun üyesi olarak kendisine verilen rol. Bundan dolayı çalışmaya tutkunluk kavramı, işin kendisiyle kurulan bağı gösteren çalışmaya tutkunluk ve belirli bir organizasyonun üyesi olarak kendisine verilen rol ile ilişkisini gösteren çalışmaya tutkunluk şeklinde iki ayrı rolden oluşmaktadır. Çalışmaya tutkunluk, çalışanın hangi firmada çalışırsa çalışsın yaptığı iş ile ilgili rolüne, işletme açısından ise işe tutkunluk, kişinin belirli bir kurumda kendisine verilen iş ile ilgili rolüne yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda her ikisi de rol merkezli ancak rolün türüne göre birbirinden farklı yapıtaşlarıdır. Bundan hareketle Saks (2006: 617), çalışmaya tutkunluğu, kişinin belirli bir kurumsal rolde duygusal olarak kendini ispatlamasının veya tüm varlığıyla birlikte potansiyel güce sahip olmasının derecesini yansıtan rolün türüyle doğrudan ilişkili bir olgu olarak değerlendirmektedir.

Saks (2006: 602), çalışmaya tutkunluğu çalışan tutkunluğu biçiminde ele almakta ve “kişinin iş rolü ile ilgili zihinsel, duygusal ve fiziksel etmenlerinden oluşan bariz ve diğer yapılardan daha özgür bir konsept” biçiminde tanımlamaktadır. Saks, çalışmaya tutkunluğun teorik bir şekilde sunulması ile ilgili bir model tavsiyesinde bulunmuştur. Tavsiye edilen modelde, çalışılan işin nitelikleri, algılanan kurumsal destek, algılanan yönetim desteği, ödüller, terfi ve algılanan adalet algısı gibi etmenler hem çalışmaya tutkunluğu ve hem de örgüte karşı tutkunluğu tespit etmektedir. Çalışmaya tutkunluk ve işletmeye tutkunluk aynı zamanda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışanların işten ayrılma niyeti olup olmadığını sorgulamakta, çalışanların bu tarz örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirlemektedir (Saks, 2006: 618).

Meyer ve Gagne (2008: 60) ise Deci ve Ryan'ın (1985: 76) “özgür irade” teorisini referans alarak çalışmaya tutkunluğu çalışan tutkunluğu şeklinde ele alarak ve “kişinin kendi kendini kontrol altına alabilmesi ve bağımsız bir şekilde yönetebilmesi ile açıklanan bireysel özgürlükçü bir sistem” bağlamında değerlendirmektedir. Deci ve Ryan'ın (1985: 76) teorisine göre, işgören isteklendirmesi iki unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; içsel isteklendirme ve dışsal

isteklendirmedi. İçsel isteklendirme, kişinin kendi menfaati için bir şeyi yapmasını, dışsal isteklendirme ise kişinin dış koşullardan kendi karakteri ile alakalı oluşan intiba ve izlenimlere yönelik olarak bir şeyi yapmasını ifade etmektedir. Dışsal isteklendirme, kendi içinde bazı unsurlardan meydana gelmektedir; ödüllendirilme, takdir edilme isteği veya cezalandırmaktan kaçınma isteği, kişisel egosunu tatmin etme veya suçluluk psikolojisinden kaçınma isteği, değer verilmiş kişisel amaçlara ulaşma ya da kendilik duygusunu sergileme isteği gibi. Yüksek düzeyde kişisel amaçlara ulaşma ve kendilik duygusunu oluşturan potansiyel güç etmenleri ile içsel güdülenmenin bütünleşmesi sonucunda kişinin kendi kendini kontrol altına alabilmesi ve yönetebilmesi ile ifade edilen bireysel özgürlükçü bir sistem meydana gelmektedir. Bu özgürlükçü sistemin kilit anahtarı yeterlilik, bağımsızlık, işe ve işletmeye tutkunluk ile beraber temel psikolojik gereksinimlerin tatmini veya işletme açısından tatmin kaynaklarının sağlanmasıdır (Meyer ve Gagne, 2008: 61).

Newman ve Harrison (2008: 32), çalışmaya tutkunluğu iş tutumları değil iş davranışları ile ilgili bir sistem olduğu tezini savunmaktadırlar. Araştırmacılara göre çalışmaya tutkunluk, birçok etmenin birleşmesiyle meydana gelmektedir ve “kişinin iş rolündeki potansiyel güç ve zaman gibi kişisel kaynaklarının davranışsal sonucudur. Aynı zamanda değer verilmiş birçok iş davranışları ile kendi kişisel menfaatleri arasında en çok ilişkili olan ve bunun en üst basamağını oluşturan bir sistem olarak ifade edilebilmektedir. Bundan dolayı çalışmaya tutkunluk, iş rolünü güçlendiren davranışların anlamlı ve boyutsal olarak çok yönlü güçlü bir ilişkisinden kaynaklanmaktadır (Newman ve Harrison, 2008: 34).

Soane ve arkadaşları (2012: 544) ise Kahn'ın (1990: 696) kuramsallaştırmasını referans alarak çalışmaya tutkunluğu, stabil bir yerden harekete geçme ve pozitif duygusal davranışlar kazanımı kapsamında değerlendirmektedirler. Araştırmacılar bu kuramsallaştırmayı, zihinsel, sosyal ve duygusal tutkunluk faktörleri ile ölçülebilir duruma getirmişlerdir.

Fearon, McLaughlin ve Morris (2013: 254), çalışmaya tutkunluğu çalışan tutkunluğu bakımından, makro ekonomik çerçevede ele alarak kişi, grup ve kurum bakış açıları ile kapsamlaştırmak istemişlerdir. Kapsamlaştırma, çok boyutlu uygunluğu açıklayan kişisel, grupsal ve kurumsal uygunluğu ayrıca kurumsal etkileşimleri belirleyen kişi, grup ve örgüt seviyelerini içermektedir. Kişisel seviyede öz uygunluk, “bireysel yetkinliklerle kişinin veya işin misyonlarına ulaşılacağına dair kişisel inanışları” belirtmektedir. Grup seviyesinde uygunluk, “takım amaçları için

zihinsel hareket etmede, fiziksel ve duygusal bağ kurmada paylaşılan inanışları” temsil etmektedir. Kurumsal düzeyde uygunluk ise “çok kapsamlı veya boyutlu yetkinliklerde ve kurumsal amaçlarda, bireysel ve takımsal olarak paylaşılan inanışları” kapsamaktadır. Saks ve Gruman (2014: 181) ise çalışmaya tutkunluğun, çalışılan işe ve onun değerlerine olan tutkunluk, bir işletmenin azası olarak kendisine takdir edilen role olan tutkunluk, çalışanın çalıştığı işin görev ve sorumluluklarına karşı tutkunluk ve takım halinde çalışılan işe karşı grup olarak tutkunluk veya grup tutkunluğu çatıları altında ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu sayede çalışmaya tutkunluğu grup ve kurum boyutları bağlamında değerlendiren bu araştırmacılar, çalışmaya tutkunluğun sadece ama sadece çalışan kişiye has bir faaliyet olmadığını belirtmişlerdir.

### **3.4. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK İLE BENZER KAVRAMLAR**

Örgütsel davranış, yönetim psikolojisi ve yönetim ve organizasyon alan yazınında çalışmaya tutkunluğun iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe bağlılık, psikolojik güçlendirme ve işkoliklik gibi kavramlarla benzerlik gösterdiği ileri sürülmektedir. Aşağıdaki bölümlerde çalışmaya tutkunluğun söz konusu kavramlarla olan benzerlik ve farklılıklarına yer verilmektedir.

#### **3.4.1. İş Tatmini**

İş tatmini durumundan veya ifadesinden ilk kez 1920’lerde bahsedilmiş olup önemi 1930-1940’lı yıllarda vurgulanmaya başlanmıştır (Aydın, Özmen ve Tekin, 2014: 59).

Literatürde iş doyumunu veya tatmini çeşitli şekillerde tanımlanmıştır ve bu tanımlamaların genelinde tatminkarlık, kişinin işine karşı ortaya koyduğu duygusal tepki ya da kişinin işine karşı olan tutumu olarak ifade edilmiştir. Bu anlamda, iş tatmini ile ilgili olarak literatür kaynaklarına geçmiş en popüler tanım Locke tarafından 1976 yılında yapılan tanımdır (Judge ve Curch, 2000: 167). Locke (1976: 1298), iş tatmini kavramını kişinin çalıştığı işini veya bu işine ilişkin tecrübelerini kişisel olarak değerlendirmesi sonucu kendisinde ortaya çıkan memnuniyet verici durum veya pozitif duygusal davranış olarak tanımlamıştır.

İş tatmini kavramının değerli olmasının iki sebebinden biri bireyin fiziki ve ruhsal sağlığını doğrudan etkileyen hayat doyumunu, ikincisi ise üretkenlikle alakalı olan doyumdur (Aşık, 2010: 32). İş doyumunu kişilerin psikolojik olarak mutluluğa

kavuşmasını sağlarken, bu iş tatminkarlığına sahip olamamak hayal kırıklığına yol açabileceği gibi maneviyat bozukluğuna, tükenmişliğe, verimsizliğe ve sonuç olarak sağlıksız bir toplum oluşumuna neden olabilmektedir (Aydın, Özmen ve Tekin, 2014: 59).

İş tatmini, genellikle çalışanın çalıştığı işin nitelikleriyle mutlu olmasını veya çalışanın işinden hoşnut olmasını ifade etmektedir (Elibüyük ve Güney, 2019: 173-174). İş tatmini, bir kişinin işinin niteliklerinin, kendisi için önemli olan özellikleri barındırması ve sağlaması halinde ortaya çıkan memnuniyet ve hoşlanıtı durumudur (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 50).

İşinden tatmin olan çalışan bu memnuniyetini işine de yansıtır ve işine karşı olumlu davranış ve tavırlar geliştirir. İş memnuniyeti, işgörenin mutluluğunu çoğaltmakla beraber, çalışanın işine bağlanmasına, efektif çalışmasına, personel devir oranının düşmesine neden olmaktadır. Aksi durumda yani iş doyumunun olmadığı durumlarda yüksek personel devir hızı, devamsızlık ve işi bırakma niyeti çoğalmakta, örgütsel bağlılık zayıflamakta, işe yabancılaşma, tükenmişlik sendromu, fiziksel ve zihinsel rahatsızlıklar ile birlikte bireysel verimsizlikler artmaktadır (Gül vd., 2008: 2).

Günümüz organizasyonlarının başarısı, insan kaynakları yönetimini doğru bir şekilde kontrol edebilme ve faaliyetlerini iş tatmini yüksek çalışanlarla yürütebilmeleri ile mümkün olmaktadır (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 333). Bundan dolayı modern günümüz yöneticilerinden, çalışanların iş tatminlerinin sağlanması ve çoğaltılması için gereken eforu ve emeği göstermeleri umulmaktadır. Bu bağlamda, işgören tatminini sağlamak için yöneticilerin, çalışanların basit bir üretim faktörü olduğu kanısındaki önyargılarından sıyrılmaları, aynı zamanda çalışanların sosyal duygularının da olduğunu, ekonomik çıkarlarının dışında farklı sosyal ve duygusal menfaatlerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için de çalıştıklarını ön planda tutup buna göre değerlendirmeleri gerekmektedir (Toker, 2007: 93).

İşyeri ortamında iş tatminini belirleyen etmenler arasında; işyeri çevresi, maaşlar, yönetim ve yönetici destekleri, terfiler, işgören ve yöneticilerle örgütsel vatandaşlık ilişkileri gibi pek çok unsur sayılabilmektedir (Demirel ve Özçınar, 2009: 133). Her bireyin bu etmenlere vereceği tepki değişebilmektedir. Örneğin; bir çalışan için iş tatminini sağlamada en önemli unsur maaş olarak görülürken, bir diğeri için terfi faktörü olabilmektedir. Herhangi bir çalışanın memnun olduğu koşullardan bir

diğer çalışan memnun kalmayabilmektedir. Bunun sebebi kişilerin algılarındaki farklılıkta yatmaktadır (Yiğit vd., 2011: 6).

Hoppock (1935: 212), bir işgörenin iş tatminin veya doyumunun, işyeri ortamına ve kendi çalışma ortamındaki fiziksel ve ruhsal memnuniyetine bağlı olduğunu ifade etmiştir (Shui ve Yu, 2010: 796). Memnuniyetin miktarı ise, elde edilen kazanımlar ile umut edilen kazanımlar arasındaki farka bağlı olarak değişmektedir (Chang ve Chang, 2007: 267).

Bir işyeri ortamında iş tatmini yapı olarak iki aşamada değerlendirilir: içsel tatmin ve dışsal tatmin. Bu bağlamda, Porter ve Lawler (1968: 78), iş tatminini içsel ve dışsal yapıda değerlendirerek tanımlamışlardır. İçsel tatmin unsurları, işin kendisi ile alakalı unsurlardır. Bunlar; başarı hissi, özgürlük duygusu, kendine güven duygusu, zafer arzusu, kontrol etme, yönetme isteği ve işten sağlanan diğer yakın duygu ve hisler olarak söylenebilir. İçsel tatmin, işgörenin arzuladığı kalite standartlarına erişmesi ve işinde yeni inovatif yöntemleri kullanma başarısı ile daha da çoğalacaktır (Açıkalin, 2011: 240). Dışsal tatmin unsurları ise direkt olarak işin kendisi ile alakalı değil, işyeri ortamı ve iklimiyle alakalıdır. Dış tatmin unsurları; yöneticilerden gelen övgüler, çalışma arkadaşları ile kurulan pozitif ilişkiler, iyi bir örgüt iklimi, dolgun maaş, işyeri huzuru ve benzeri unsurlar olarak ifade edilebilir (Soysal ve Tan, 2013: 45; Chang ve Chang, 2007: 267).

İş doyumunu, iş koşullarının (işyeri koşulları veya yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen çıktıların (maaş, emeklilik, sağlık sigorta) bireysel bir değerlendirmesidir ve kişinin normlar, değerler, talepler süzgecinden geçerek işlenen iş ve iş şartlarına yönelik güdülenmelerine karşı oluşturduğu içsel tepkileri kapsamakta, bu bağlamda da kişinin çalışma ortamına veya örgüt iklimine karşı oluşan reaksiyonunu belirtmektedir (Aşan ve Erenler, 2008: 204).

Başka bir araştırmaya göre iş doyumunu; çalışan kimsede, çalışma hayatı veya söz konusu çalışan ile çalıştığı işyeri şartları arasındaki harmoni ya da ahengin bir sonucu olarak ortaya çıkan tatminkarlık duygusu ve bireyin işine karşı beslemiş olduğu pozitif bir davranış olarak tanımlanmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 198).

İş memnuniyeti, işgörenlerin kurumsal davranışlarına olan etkilerine pozitif katkılar sağlamaktadır. Bundan dolayı işyeri yönetimine problemlerin çözümü kapsamında ışık tutarak çeşitli örgütsel çıktı ve faydaların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Bu bağlamda iş tatmini sürecinde gerek kurum, gerekse çalışanlar bakımından olumlu ve pozitif çıktılar kazanılmaktadır (Demirkaya, 2018: 26).

Judge ve Hulin (1993 : 389), iş tatmini araştırma alanında üç adet yaklaşım olduğunu öne sürmüşlerdir. Birinci yaklaşım, iş tatmini sağlarken çalışanın iş davranışlarını, zaman içerisinde tecrübe edilmiş olumlu ya da olumsuz deneyimlerini veya çalışanın genetikten aldığı davranış mirasını temel almaktadır. İkinci yaklaşım olarak kabul edilen yaklaşımda bir sosyal bilgilendirme modeli ele alınmaktadır. Bu modelde, iş tatmini ya da diğer işyeri koşulları davranışları mukayese edilerek karşılaştırılmaktadır. Diğer bir deyişle iş tatmini, çalışanları iş yerinde ne yaptıkları konusunda ölçümlene ve analiz etme işidir. İş tatmini konusunda ortaya atılan üçüncü yaklaşımda ise bilgi işleme modeli ele alınmaktadır. Bu bilgi işleme modelinde çalışanın iş tatmini, onun mesleki şahsiyetinden etkilenir ve çalışanın işyerindeki davranış ve isteklerinin mesleki karakterine olan uygunluğu yorumlanır (Salancik ve Pfeffer, 1978: 226).

İş tatmini kavramına yönelik yapılan araştırmalarda, iş tatmininin yüksek oluşunun doğrudan bireysel performans artışına etki etmediği, daha çok örgütsel düzeyde bir performans artışına ve örgütün genel başarısının artmasına sebep olduğu ileri sürülmektedir (Kök, 2006: 294). Diğer yandan Carroll ve Tosi (1977: 218) tarafından savunulan teze göre ise, iş tatmininin yüksek oluşu bazı çalışanlarda işine karşı içsel motivasyonu artırarak, onların daha verimli ve daha eforlu bir performans göstermelerini sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanların işlerinde başarılı olmalarının sırrı, kendi kendini gerçekleştirme fırsatını yakalamış çalışanların, bu yüksek potansiyel enerjilerini kullanmalarının altında yatmaktadır (Başaran, 1998: 206).

İş tatmini veya doyumu bir tutum olarak, davranış ve duygu içeren motivasyondan farklı olmasına rağmen literatürde ilk defa iş tatmininin sistemli bir şekilde incelenmesi motivasyon kuramlarıyla yapılmıştır (Yüksel, 2005: 294). İş tatminini irdeleyen motivasyon kuramları, kapsam ve süreç kuramları olarak ikiye ayrılmaktadır. Kapsam teorilerinin kaynak noktasını kişisel ihtiyaçlar oluşturmakta ve bu ihtiyaçlar yukarıda sıklıkla bahsedilen ruhsal ve fiziksel ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Süreç kuramlarının kaynak noktası ise, çalışan davranışının ortaya çıkışından sona erene kadar geçen süre veya zaman içerisinde zihinsel süreçleri esas alması ve çalışanları bu proseslere göre analiz etmesidir (Gökkaya ve Türker, 2018: 13).

İş tatmini ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiye bakıldığında; iş tatmini daha çok bir işin nitelikleri ile ilgili durumlarda görülürken, çalışmaya tutkunluk daha çok işin kendi yapısı veya kaynağı ile ilişkili durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu

bağlamda çalışmaya tutkunluk, kaynak noktasından harekete geçirme özelliği taşıırken; iş tatmini ise işin özelliklerinden alınan doyum ve tatmin etme süreçlerini kapsamaktadır (Christian vd., 2011: 90; Macey ve Schneider, 2008: 16).

İş tatmini veya doyumunu, hoşnut olma gereksiniminin kaynağıdır ve kişinin direkt olarak işin kendisi ile olan ilişkisine değil işin niteliklerine yoğunlaşmaktadır. Öte yandan çalışmaya tutkunluk ise, direkt olarak işin kendisi veya kaynağıyla ilgilenmektedir (Johnson, 2011: 54). Çalışmaya tutkunlukta, kişi varlığının tamamını ortaya koyup kendi benliğini gerçekleştirirken, iş tatmininde ise kişi varlığının duygusal boyutunu ortaya koyup işe aktarımını sağlamaktadır (Saks ve Gruman, 2014: 157).

### **3.4.2. Örgütsel Bağlılık**

Bir örgütün varlığının sürdürülebilirliği, o örgütün çalışanlarının kurumdan ayrılmamalarına bağlıdır. Çalışanlar, örgüte ne kadar bağlı olursa örgüt de o miktarda güçlenmektedir. Kurum, varlığını sürdürebilmek için çalışanlarının işi bırakmasını önlemeye çalışmaktadır. Bunu yaparken de çalışanlarını ödüllendirme, onların terfilerini sağlama ve dolgun maaş sunma gibi çeşitli yollara başvurmaktadırlar (Çetin, 2004: 90).

Örgütsel bağlılık, kurumların ayakta kalabilme çabalarının hem temel hedeflerinden hem de nihai misyonlarından biridir. Zira örgütsel bağlılığı olan çalışanlar daha etkili, daha tatminkar, daha verimli olmakta, daha yüksek derecede görev ve sorumluluk bilinci içinde çalışmakta ve bu sayede örgütte daha az işgücü ve maliyet kaybına neden olmaktadır (Balcı, 2003: 49).

Örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar, çalıştıkları kurumun misyonlarına ve kıymetlerine güçlü bir şekilde inanır, emir ve kurallara hiçbir kaygı gütmeden uyarlar. Bu çalışanlar aynı zamanda, misyonların talep edilen biçimde faaliyete geçirilmesi için asgari beklentilerin çok üstünde bir emek ve efor ortaya koyar ve kurumda kalmada kararlı bir duruş sergilerler. Örgütüne bağlı çalışanlar, içsel olarak kendi kendilerini motive edebilirler. Bu çalışanların içsel güdülenmeleri, başkaları tarafından ortaya konulan kural ve koşullardan ziyade, çalıştıkları işin kendisinden ve başarılı çıktılarından oluşmaktadır (Balay, 2000: 3).

İşgörenin örgütsel amaçlara bağlılığının sağlanması, işgörenin belli bir rolünün başarı miktarını nitelik ve nicelik bakımından artırarak iş devamsızlığının ve personel işgücü devir oranının azalmasına katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda işgöreni,

örgütsel yaşam başarısı, en iyi düzeyde yönetim ve sistem başarısı için gerekli olan birçok eyleme gönüllü bir şekilde sevk etmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 436).

Örgütsel bağlılık terminolojisi, modern yönetim terminolojileri arasında en fazla popüleriteye sahip olanlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık kavramı, özellikle son elli yılda üzerinde çok fazla çalışılan bir konu olmasına rağmen, hala bu kavramın tanımı üzerinde bir konsensüs (fikir birliği) oluşturulamamıştır (İnce ve Gül, 2005: 86). Bunun en önemli sebebi, psikoloji, sosyoloji, yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen uzmanların, örgütsel bağlılık kavramını kendi uzmanlık alanları içerisinde değerlendirmeleridir (Çöl, 2004: 5).

Örgütsel bağlılık konusu, çok kompleks ve çok kapsamlı özellikler taşıyan bir araştırma alanından oluşmaktadır. Corser (1998: 34)'in bu konuya ilişkin açıklaması, bu kavramın karmaşıklığını daha da vurgulamaktadır. Araştırmacıya göre örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştıkları kurumun amaç ve misyonlarına güçlü bir şekilde inanmalarını ve örgütün değer mekanizması ile bütünleşmelerini içeren karmakarışık bir sadakat ve beraberinde getirdiği aidiyet duygusunu ifade etmektedir. Brett ve arkadaşları (1995: 262) ise, örgütsel bağlılığın kapsamı ve bunların örgütsel personel davranışını nasıl etkileyeceğine dair bir uyumluluğun söz konusu olmadığını açıkça ifade etmektedirler. Bundan dolayı örgütsel bağlılığın, bir olgu olarak örgüt içi analizler ve kritiklerde kullanılması bakımından çok geniş kapsamlı bir kavram olduğunu ileri sürmektedirler.

Tüm bu kompleks bilgiler ışığında örgütsel bağlılık terminolojisi araştırıldığında birbirinden farklı birçok örgütsel bağlılık tanımına rastlamak mümkündür. Örgütsel bağlılığı Yüksel (2000: 156), “sadece yöneticelere sadakat demek değil, kurumun iyiliği ve başarısının devamlılığı için kurumdaki tüm işgörenlerin düşüncelerini dile getirip, emek verdikleri bir prodestir” biçiminde tanımlarken, Celep (2000: 128) ise örgütsel bağlılığı, “bir kurumun işgöreninden beklediği resmi ve kuralcı beklentilerin ötesinde, işgörenin bu hedef ve kıymetlere yönelik tutum ve tavırlarıdır” şeklinde ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılık konusunda bir diğer tanımlama yapan araştırmacılardan Özsoy ve arkadaşları (2004: 14) örgütsel bağlılığı, çalışanın kurum menfaatlerini kendi menfaatlerinden daha üstün görmesi olarak ifade ederken, Balay (2000: 137) örgütsel bağlılığı, işgörenin örgüte verdiği değerlerin, duygusal özellikteki bir bağlılıkla

sonuçlanan tavirlara yönelmesi ve örgütün amaç ve değerler mekanizmasıyla özdeşleşmesi olarak ifade etmiştir.

Çöl (2004: 6) de örgütsel bağlılık ile ilişkili olarak yaptığı araştırmalarda örgütsel bağlılığı, “çalışanın çalıştığı kurum ile özdeşleşerek, kurumun prensip, kural, amaç ve hedeflerini özümsemesinin, kurumsal kazançlar için efor harcamasının ve kurumda çalışmayı devam ettirme isteğinin ölçüsü” olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanma ve açıklamalarında olduğu gibi, sınıflandırılmasında da farklı görüş açıları ortaya konmuştur. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilişkili olarak mevcut literatür tarandığında, bu konuda en çok rağbet gören iki farklı yaklaşımın söz konusu olduğu görülmektedir: Davranışsal yaklaşım ve tutumsal yaklaşım.

Sosyolog ve psikologların yaptıkları araştırmalarla şekillenen davranışsal bağlılık yaklaşımı, kurumdan ziyade kişinin kendi davranışları ile ilgili bir yaklaşımdır. Becker (1960: 33)’e göre çalışanlar, sorumluluk bilincindeki davranışlarının gerektirdiği genel kültürel temenniler, benlik sunum veya öz eleştiri problemleri, şahsi olmayan bürokratik yapılanmalar, aile hayatındaki pozisyonunda bireysel güçlendirmeler ve iş-dışı stresler sebebiyle kurumlarına karşı bağlılık güderler. İşgören, kurumdan ayrılmanın maddi, manevi ve sosyo-psikolojik boyutlarında oluşacağı kayıpların artması ve bunları kaybetmeye cesaret edemediği için kurumuna bağlanmak zorunda kalmaktadır. Davranışsal boyuttaki ikinci yaklaşım ise Salancik (1977: 26)’in yaklaşımıdır. Salancik davranışlar sayesinde tutumların oluştuğunu ve oluşan bu tutumlar ile davranışlar arasındaki ahengin ortaklaşa bir şekilde örgütsel bağlılığı sağladığını ileri sürmüştür. Bu bağlamda, özellikle, apaçık, bariz, alenen ve şüphe gütmeyen, bir defa yapıldıktan sonra geri dönüşü olmayan, başkalarının önünde meydana gelen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar, örgütsel bağlılığa tesir etmektedir (Gül, 2002: 38).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer yaklaşım ise tutumsal yaklaşımdır. Bu yaklaşımı ise kurumsal davranış disiplinlerinden gelen uzmanlar şekillendirirken, tutumsal bağlılık sürecinde çalışanların davranışları ile ilgili niyetleri ve düşünceleri üzerinde durmaktadırlar. Bu yaklaşıma göre kurum içinde kalma arzusu, kurumun iyiliği ve başarısı için daha fazla efor harcama istekliliği veya kurumun değerleri ile özdeşleşme gibi tutumlar, örgütsel bağlılığı tutumsal açıdan ifade etmektedir. Bu tip tutumların meydana gelmesinde rol oynayan esas etkenler, olumlu anlamdaki iş deneyimleri, bireysel özellikler ve yapılan işin nitelikleridir. Tutumsal bir görüş

açısıyla örgütsel bağlılık, Etzioni (1961: 228) tarafından ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve ötekileştirici bağlılık; Kanter (1968: 504) tarafından devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı; O'Reilly ve Chatman (1986: 497) tarafından uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak gruplandırılmaktadır (Gül, 2002: 37).

Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş randımanlarını artırarak örgüt için pozitif çıktılar meydana getirmektedir. Aksi durumda ise negatif çıktılar oluşmaktadır. Bu bağlamda bir kurumun, çalışanların örgüte bağlılığını artırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığa tesir eden çeşitli etkenler mevcuttur. Çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen bu etkenler şu şekilde sıralanmaktadır (Balay, 2000: 86; Çetin, 2004: 99):

- Cinsiyet, yaş ve tecrübe.
- Örgütsel güven, iş tatmini, adalet.
- Rol belirliliği, rol çatışması.
- Yapılan işin önemi, alınan örgüt desteği.
- Karar alma sürecine katılım, işe katılım.
- İş güvenliği, işe yabancılaşma.
- Medeni durum, maaş dışında sağlanan sosyal haklar.
- Tükenmişlik, tutkunluk, mesai saatleri, ödüller
- Terfi imkanları, maaş, diğer çalışanlar.
- Liderlik tavırları, işyeri dışındaki iş imkanları, çalışanlara gösterilen ilgi.

Yukarıda verilen bu bilgiler ışığında örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların örgütsel bağlılıkla daha fazla güçlü ilişkiler içinde olduğu saptanmıştır. Bunlardan özellikle iş tatmini, güdülenme, işe katılım ve örgütte kalma isteği örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve işe devamsızlık ise örgütsel bağlılıkla olumsuz bir korelasyon içerisindedir (Balay, 2000: 89).

Örgüte bağlılığın çıktıları, bağlılığın miktarı ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz çıktılar olabilmektedir. Kurumsal amaç ve değerler kabul edilebilir olmadığında, çalışanların yüksek seviyedeki bağlılığı kurumun dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar ve hedefler, uygun ve kabul edilebilir olduğunda ise yüksek seviyede bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali gerçekleşmektedir (Balay, 2000: 91).

Örgüte düşük seviyede bağlılık gösteren çalışanlar, kişisel görevle ilişkili faaliyetlerde geri oldukları gibi, takım bağlılığının oluşturulmasında da en az çaba gösteren işgörenler olurlar. Bu yüzden söz konusu işgörenler, örgüt içersinde “duygusuz çalışanlar” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz, dedikodu, iftira ve şikâyetlerle sonuçlandığından kurumun adına lekeler sürülmekte, müşterilerin güveni azalmakta, yeni çevre şartlarına uyum sağlanamamakta ve parasal gelir kayıpları meydana gelmektedir. Kurum içerisinde yayılan resmi olmayan zararlı iletişim, kurumun otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin adaletini sorgulanır hale getirmektedir (Randall, 1987: 464).

### **3.4.3. İşe Bağlılık Kavramı**

İşe bağlılık İngilizce tabiriyle “job involvement”, sosyal ve örgütsel özdeşleşme duygusuyla ya da inancıyla ilgili bir durumdur. Aynı zamanda, bir işin, işgörenin gereksinimlerinin karşılanmasını ve kişinin hem iş yeri içinde hem de işyeri dışında işi ile güçlü bir şekilde özdeşleşmesinin düzeyini gösteren bilişsel bir inanç kavramıdır. Bu bilişsel inanç aynı zamanda çalışmaya tutkunluğun boyutlarından da birisini oluşturmaktadır (Başoda, 2017: 91).

İşe bağlılık, iş tutumları faktörlerinden biri olmakla beraber, işe bağlanmışlıkla anlatılmak istenen, işgörenin işini benimseme ve özümseme gayretidir (Aşık, 2010: 44). Buna ilaveten kişinin işiyle psikolojik bütünleşmesinin sağlandığı bilişsel bir inanç faaliyetidir (Yüksel, 2003: 215-216).

İşe bağlılık Chusmir’e göre (1982: 596) yapılan işe özgü olan ve kişinin işe aidiyetini ortaya koyan bir davranış veya eğilimdir. İşe bağlılık kavramında işgörenin kendisini yaptığı işe ait hissedip hissetmemesi çok önemli bir husustur. İşyeri ortamında sergilenen veya kontrol edilen duyguların da bu hissetme üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu düşünüş Jenks, Carter ve Jenks’e (2007: 109) göre aynı zamanda, çalışılan bölüme, departmana ve dolayısıyla işyerine bağlılığı da etkilemektedir.

Johnson (2011: 69) ise çalışmaya tutkunluk ile işe bağlılığı karşılaştırdığı araştırmasında, çalışmaya tutkunlukta olan kendini adama ve kendini verme boyutlarının işe bağlılık kavramında olmadığını, iş durumlarının kişinin kimliğinde bir merkeze oturması sürecinin var olduğunu ileri sürmektedir.

Allport (1943: 452) işe bağlılığı “bir çalışanın iş süreçlerine katılım, itibar ve yönetme gibi gereksinimlerini karşılama derecesi veya miktarı” olarak kavramsallaştırmaktadır (Kuruüzüm, Irmak ve Çetin, 2010: 184).

Saleh ve Hosek (1976: 214) işine yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların, işlerini yaşamlarının merkezine yerleştirdiğini ifade etmektedirler. Bu bağlamda işine aşırı bağlılık gösteren kişi, işteki başarısını gurur duyulacak bir etkinlik olarak hissetmekte ve işteki başarısını hayatının anlamı olarak dile getirmektedir (Chang, 2002: 98). İşe bağlılık kavramı işgörenin işine yönelik olarak daha çok güdülenmesi, işinde başarılı olması ve bireysel iş tatminini sağlaması bakımından olumlu bir olgu olarak görülmekte, diğer taraftan kişinin işini hayatının merkezine yerleştirmesi ve kendini sadece işine adanması, kişi açısından bazı olumsuz sonuçları da meydana getirmektedir (Chang, 2002: 98).

İşe bağlılık terimi, işgörenin işteki başarısına olumlu, pozitif katkılar yaparak etkileyen ve bireysel tatminini artıran bir olgu olarak görülmektedir. Bu bağlamda Hackmann ve Lawler (1971: 262) işe bağlılığı, çalışanın motivasyonunun saptayıcısı olarak anlatmaktadır (Blau ve Boal, 1987: 290).

Literatür detaylı bir şekilde tarandığında bazı araştırmacıların, işe bağlılığın olumsuz taraflarından söz ettiği görülmektedir. Kişinin, aile yaşamına ya da işine bağlılığının seviyesi, aile ortamında ya da işyerinde yaşadığı problemler, ailesinden veya işyerinden talep edilen istekler, hepsi birer çatışmaya sebep olmaktadır (Gürel, 2016: 355). Yang ve arkadaşları (2000: 114), kişinin rollerinden birine aşırı derecede bağlılık göstermesinin roller arasında çatışmayı çoğalttığını belirtmektedir. Carlson ve Kacmar (2000: 1044) ise, kişinin rollere olan aşırı bağlılığını iş ve aile arasında kurulacak dengenin belirleyicilerinden biri olarak görmektedirler. Bir role olan aşırı derecede bağlılık, o role harcanan emeğin, çabanın ve eforun artmasına yol açmakta ve bundan dolayı diğer rolün gerekliliklerini sağlamak işgören açısından güçleşmektedir. Aynı zamanda bireyin bir role gösterdiği aşırı bağlılık, bireyin zamanını o rol üzerinde tüketmesine ve sürekli onunla ilgilenmesine neden olmakta ve bunun neticesinde birey yine diğer rolüne yeteri düzeyde ilgi gösteremediği için birtakım olumsuzluklarla karşı karşıya kalmaktadır.

İşe bağlılık kavramı incelendiğinde, bireyin işine bağlılığı, aynı zamanda onun kurum hedefleri ve amaçlarıyla bütünleşmesi anlamına gelmektedir. Buna bağlı olarak çalışanın işin faaliyetlerinin tüm süreçlerinde, duygularını da katarak o işe değer vermesi ve o iş için efor harcaması, işe bağlılığın önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda Christian ve arkadaşları (2011: 128) işe bağlılık kavramını değerlendirirken, çalışmaya tutkunluk gösteren bu çalışanların motivasyonel gücünün öneminin örgüt için ne kadar değerli olduğundan söz etmektedir. Bu durum, bu tip motivasyonel güçlerin veya faktörlerin çalışanın hem işe bağlılığa olan etkisini artırırken hem de çalışmaya tutkunluğa olan etkisini de artırdığını düşündürmektedir.

#### **3.4.4. İşkoliklik**

Günümüz çevre şartlarında oluşan rekabet ortamı ve ekonomik anlamda bunalımlar; işgörenlerin kendilerini ispatlama çabaları, işte tutunma isteği ve işsiz kalma endişeleri gibi nedenlerinden dolayı hem daha fazla çalışma hem de mesai dışında da işte kalma arzusu duymalarına yol açmaktadır. Hatta bundan dolayı hayatlarındaki önceliği çalıştıkları işleri almıştır. İşgörenlerin hayatlarını idame ettirebilmeleri ve maddi gelir devamlılıklarını sağlayabilmeleri için işlerini daha çok ciddiye almaları ve mesai saatlerinin dışına çıkıp çalışmaya devam etmeleri işkoliklik durumunu yaratmaktadır (Uğurlu ve Şahin, 2018: 1864).

Kavramsal çerçevede işkoliklik kavramından ilk kez bahseden Oates (1971: 5), işkolikliği “çalışmaya bağımlılık, çalışmaya zorunluluk hissetme ya da kontrol edilemez bir şekilde çalışmak” olarak tanımlamaktadır. Oates (1971: 11) aynı zamanda, eğer işkolikler çalışmayı abartacak boyutlara taşırırsa bu durumun onların; ruhsal sağlıklarına, sosyo-psikolojik duygularına, bireysel mutluluklarına, insanlar arası ilişkilerine ve sosyal değerlerine zarar verebileceğini sıklıkla ifade etmektedir.

İşkoliklik kavramı, olması gereken mesai zamanından daha fazla çalışma, çalışma harici zamanlarda da işi düşünme veya işe yoğunlaşma olarak tanımlanmaktadır (Shimazu vd., 2011: 405). İşkolik, bağımlılık, zorunluluk ya da sancılı bir sendrom olarak görülmekte ve işe yönelik olan tutumların toplamı olarak ifade edilmektedir (Tziner ve Tanami, 2013: 71; Clark vd., 2010: 789).

İşkoliklik, diğer aktiviteleri veya etkinlikleri göz ardı ederek çalışmak, obsesif takıntılı düşüncelere sahip olmak ve kontrol edilemez bir biçimde yoğun ve yıpratıcı olarak çalışma ihtiyacı hissedilmesidir (Tziner ve Tanami, 2013: 66). Bu bağlamda işkoliklik, işe ara vermeden şiddetli bir şekilde çalışma isteği duyma ve sürekli olarak kendini çalışmak zorunda hissetmektir (Taris vd., 2012: 551). Buradan hareketle literatürde işkoliklik ile yapılan bu tanımlar incelendiğinde, işkoliklik bağımlılık hali olarak değerlendirilmekte, mola vermeden, diğer yaşamsal etkinlikleri ihmal etme ve yoğun bir şekilde çalışma eğiliminde olma hali olarak ifade edilmektedir.

İşkoliklik davranışı ve tutumu literatürde hem pozitif hem de negatif olarak algılanan bir kavram olarak bilinmektedir. Bir yandan ekstra çalışma gayreti sebebiyle, üretkenliği artırdığı açısından pozitif yönü olduğu değerlendirilmekte, öte yandan sağlığı ciddi bir şekilde bozan ve bağımlılık hali oluşturması sebebiyle obsesif bozukluk durumu olarak da değerlendirilmektedir (Andreassen vd., 2016: 4). Bu bağlamda işkoliklik, bir yandan işi sevme, işe tutkulu olma gibi davranışlarla ilişkilendirilse de, öte yandan gereksiz bir şekilde işe bağımlı olma hali olarak da ele alınmaktadır (Harpaz ve Snir, 2003: 307). Bu bağlamda araştırmacıların işkoliklik davranışını hem pozitif hem de negatif olarak ele aldıklarını rahatlıkla dile getirmek mümkündür.

İşkoliklik kavramını değerlendiren ilk kişi olan Oates'e göre işkolikler abartılı bir biçimde çalışan, sağlıklarına, kişisel mutluluklarına ve insanlar arası ilişkilerine zarar veren insanlardır (Shkoler vd., 2017: 196). Aynı zamanda işkolikler, çalışmayı saplantı ve takıntı durumu olan obsesif kompulsif bozukluk haline getiren kişilerdir (Schaufeli vd., 2008: 185). İşkolik insanlar, işe bağımlı olan ama işinden zevk almayan insanlar olarak belirtilmektedir (Aziz vd., 2018: 77). Bu bağlamda işkolikler, çalışmayı saplantı olarak algılayan, olması gerekenden daha fazla çalışıp efor harcayan, aynı zamanda işinden mutluluk almayan kişilerdir. Ayrıca işkolik insanlar iş yerinde bulunmadıklarında bile iş düşünen insanlardır (Yiğit, 2020: 102).

İşkoliklik, gerek işgörenlere gerekse çevresindeki bireylere ve örgütlere zarar veren tutum ve davranışlardır. Bu bağlamda işkolikliğin iş stresi, içsel güdülenmede düşme, aşırı mükemmeliyetçi olma arzusu, iş performansında kayba uğrama, tükenmişlik sendromunda artış, konsantrasyon eksikliğine bağlı olarak etkililikte azalma, moral ve istek kaybı gibi pek çok olumsuz sonuçlarının olduğu araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (Pekdemir ve Koçoğlu, 2014: 327; Dosaliyeva ve Bayraktaroğlu, 2010: 228).

Spence ve Robbins (1992: 171) bir araştırmasında, işkolikliği bir bağımlılık olarak ele almışlar ve şu şekilde tanımlamışlardır: “işkoliklik, dış çevrenin isteklerinden ya da çalışma hazzından dolayı değil, insanı rahatsız eden ya da suçlu olduğunu hissettiren içsel güdülenmelerden dolayı çalışmak için kendini zorlama ve çalışmak zorunda hissetme ihtiyacıdır”. Bu bağlamda literatürdeki işkolikliğe dair yapılan araştırmalarda, çalışma sürelerine bakıldığında; haftada en az elli saat çalışan insanlar işkolik insanlar olarak ele alınmaktadır (Spence ve Robbins, 1992: 172; Harpaz ve Snir, 2003: 298).

İşkolikler; iş yoğunluğu sebebiyle gereğinden fazla çalışan veya çalışıyormuş gibi davranan ama aslında düzgün bir şekilde çalışmayan kişiler veya hasta ya da mazereti olmasına rağmen iş yerine giden ve mesai saatleri boyunca iş yerinde bulunmak isteyen bireyler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu tip işkolik işgörenler hem kendilerine, hem işyerindeki arkadaşlarına hem de kuruma ciddi boyutlarda zarar vermektedirler (Günbeyi ve Gündoğdu, 2010: 56-57).

İşkoliklik kavramı ile çalışmaya tutkunluk kavramı arasındaki ilişki ele alındığında işkoliklik kavramının çalışmaya tutkunluktan tamamen farklı bir kavram olduğu görülmektedir. Gorgievski ve Bakker'e (2010: 265) göre işkoliklik ve çalışmaya tutkunluk arasındaki fark tutkunun boyutları ile ifade edilebilir. Tutkunluk iki boyuttan oluşmaktadır: uyumlu tutkunluk yani duygu ve düşüncelerin harmonisinden oluşan tutkunluk ve takıntı, saplantı veya bozukluk haline gelmiş tutkunluk. Uyumlu tutkunluk boyutunda, birey aktiviteleri kontrol eder, bu aktiviteler birey için önemlidir ancak bireyin hayatında kontrol edilemeyen bir yere veya güce sahip değildir. Ancak öte yandan saplantılı tutkunluk boyutunda, aktiviteler insanı kontrol eder çünkü insanın benliğinin veya kimliğinin merkezinde dengesiz bir konuma sahiptir ve bireyin diğer yaşam fonksiyonları ile arasında çatışmaya yol açmaktadır.

Çalışmaya tutkunluk, uyumlu tutkunluk ile ilişkili bir kavramdır. İşe tutkun bireyler yoğun çalışırlar, emek verme, haz hissetme, ilham alma, gurur duyma gibi sıra dışı duygular ile işe tutulurlar ve kendilerini işe vermekten veya işe adamaktan mutluluk hissederler. İşkoliklik ise takıntılı tutkunluk ile ilişkili bir kavramdır. İşkoliklik insanlar, iş ile ilgili etkinlikleri yapmaya gerekenden fazla zaman harcarlar, işte olmadıkları zamanlarda bile işlerini düşünürler ve kendilerini çalışmaya zorunlu veya muhtaç hissederler. Bundan dolayı çalışmaya tutkunluk ile işkoliklik arasındaki en önemli fark şudur; işkoliklikte olumlu duygusal faktörler yoktur, çalışmaya tutkunlukta ise bu durum tam tersidir ayrıca çalışmaya tutkunlukta işten haz alınır ve iş bu sayede eğlenceli bir aktiviteye evrilir, ancak işkoliklikte zorunlu çalışma ihtiyacı olduğundan işten haz alma veya eğlenceli bir aktivasyon olarak algılama mümkün değildir (Gorgievski ve Bakker, 2010: 269).

### **3.4.5. Psikolojik Güçlendirme**

Psikolojik güçlendirme kavramı işyerinde bireysel ve takımsal motivasyonu artırması bakımından irdelenmesi gereken önemli bir kavram ve teoridir. Psikolojik

güçlendirme kavramı ilk kez neredeyse kırbeş yıl önce Kanter (1977: 21) tarafından yönetim faaliyetleri kapsamında literatüre sokulmuştur. Yapılan araştırmalar; kendi işgücünün veya kaynaklarının belirli bir kısmını güçlendirme faaliyetlerine ayıran organizasyonların % 70'den daha fazlasında, psikolojik güçlendirmenin pozitif çıktıları elde edilmiş ve yönetim faaliyetlerinde güçlü ve önemli bir etkiye sebep olduğu kanıtlanmıştır (Lawler, Mohrman ve Benson, 2001: 112). Güçlendirme kavramı ve araştırma alanında pek çok önemli sorulara hala yanıtlar arandığından dolayı araştırmacılar için her zaman ilgi ve merak uyandırmaya devam etmektedir (Spreitzer, 2007: 54). Güçlendirmenin doğasını anlayabilmek için, çalışanların kendilerini iyileştirilmiş algılamalarına yol açacak etkenleri ve sağlamlaştırılmış bir işgücünün ortaya koyduğu ürünleri anlamak gerekmektedir.

Psikolojik güçlendirmeyi destekleyenler, güçlendirmenin “işgörenlerin kendi potansiyelleri hakkındaki inanç mekanizmalarını değiştirmek, onların cesaretlerini artıracak etkenleri sağlamak ve işlerini yapmada içsel güdülenmelerinden faydalanmak” üzere kurgulanmış bir teori olduğuna kanaat getirmektedirler (Forrester, 2000: 67). Bu güçlendirme faaliyetinde bahsedilen cesaret kavramı işgörenlerin belirli bir durumla mücadele edebilmek için gerekli eylem tarzını nasıl daha iyi ortaya koyabileceklerinin bir içsel muhakemesi olarak ifade edilmektedir (Bandura, 1982: 124). Güçlendirme, işgörenlerin, daha önce başaramadıkları ya da hedeflerini başarma noktasında güçsüz hissettikleri işlerinde, güçlü ve işlerine vakıf olabilmeleri için onları daha büyük efor harcamaya motive ederek, cesaretlerini artırmaktadır.

Literatür detaylı bir şekilde tarandığında, işgörenin kendisini güçlendirilmiş hissettiğine ya da hissetmediğine dair algılarını ifade eden güçlendirme kavramı ile alakalı olarak, “davranışsal boyut” ve “bilişsel boyut” olmak üzere iki farklı yaklaşımı kapsadığı görülmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 666). Psikolojik güçlendirmenin davranışsal boyutu, psikolojik güçlendirme konusunda yönetime düşen sorumluluk ve vazifelerin neler olduğunu tespit etmekle yetinmez aynı zamanda güçlendirici liderlik tutum ve tavırları kapsamında yöneticilerin neler yapması gerektiğini ve psikolojik güçlendirmeyi engelleyen hususların nasıl bertaraf edileceğini de açıklamaya çalışmaktadır (Psoinos vd., 2000: 213).

Diğer yandan, güçlendirme konusu ile alakalı olarak çalışanların algılamaları üzerine odaklanan ve konuyu “psikolojik” bir görüş açısı ile değerlendiren anlayış, güçlendirmenin bilişsel boyutunu irdeleyen araştırmacılardan oluşmaktadır. Conger ve Kanungo (1988: 472) güçlendirmeye psikolojik bir perspektiften bakan ilk

araştırmacılarıdır. Bu iki yazar, örgütsel faaliyetleri güçlendirmenin, bu örgütsel faaliyetlerin işgörenlerin efor ve işgücü beklentilerini (Lawler, 1973: 75) veya cesaret duygularını (Bandura, 1986: 53) artıran yazılı olmayan yani gözlem yoluyla elde edilen ipuçları sağlamaları halinde, işgörenlerin daha fazla sorumluluk almaları ve içsel güdülenmeyi başarmaları ile sonuçlanacağını ileri sürmüşlerdir.

Psikolojik güçlendirme, kişisel yetkilendirme ve inisiyatif isnat etme deneyimidir. Aynı zamanda, psikolojik güçlendirme, güdüleme yapısının anlam, yetkinlik, özgür irade ve etki olmak üzere toplamda dört bileşeninde kendini gösterme faaliyetidir. Bu bağlamda psikolojik güçlendirme, kişinin kendisine ve iş rolüne yoğunlaşmasını sağlayan dört bileşen kümesinde içsel sorumluluk güdülemesinin bir ürünüdür (Spreitzer, 1995: 1443). Fakat, çalışmaya tutkunluk daha geniş kapsamlı bir kavramdır ve kişinin belirli bileşenlerden ziyade tüm doğal güçlerini, enerjilerini ve potansiyellerini işine adanmasına yoğunlaşmaktadır. Bundan dolayı çalışmaya tutkunluk, sadece bu dört bileşen üzerinden değil çok boyutlu kapsamda oluşan tüm unsurlardan etkilendiği ifade edilebilmektedir (Başoda, 2017: 92).

Yapılan araştırmalar psikolojik güçlendirmenin; iş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve işe bağlılık gibi olumlu iş tutumlarıyla pozitif korelasyonlarını ortaya koymuştur (Conger ve Kanungo, 1988: 475; Thomas ve Velthouse, 1990: 668).

Yapılan diğer çalışmalarda da psikolojik güçlendirme ile çalışmaya tutkunluk, yenilikçi olma, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yenilikçilik eğilimleri arasında pozitif yönlü ve olumlu bir ilişki olduğu doğrulanmıştır (Spreitzer vd., 1997: 684; Organ ve Ryan, 1995: 776; Wat ve Shaffer, 2005: 412). Buna örnek vermek gerekirse, daha fazla güçlendirilmiş çalışma ekipleri daha az güçlendirilmiş ekiplerden çok daha hevesli ve/veya girişimci ruhludurlar aynı zamanda daha yüksek iş tatmini ve bağlılık düzeylerine sahiptirler (Kirkman ve Rosen, 1999: 62; Spreitzer vd., 1997: 685).

### **3.5. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK BOYUTLARI**

Çalışmaya tutkunluk, örgütün çalışanlarının fiziksel, duygusal ve mental açıdan kendilerini işlerine tamamen adanmaları olarak tanımlanmaktadır ve çalışmaya tutkunluk durumu, dinçlik (canlılık), adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarından oluşan pozitif, tatmin edici ve bilişsel bir durum olarak açıklanmaktadır (Polat vd., 2018: 193). Bu konuda dikkat edilmesi gereken nokta ise, çalışmaya tutkunluğun anlık gerçekleşen bir vaka olmadığı, aksine belirli bir duruma odaklı olmayan ve devamlılık arz eden bir bilişsel süreci kapsamaktadır (Schaufeli vd., 2002: 74). Bu açıklamalardan

hareketle çalışmaya tutkunluğun üç boyutu aşağıdaki başlıklarda tafsilatlı bir şekilde işlenmektedir.

### **3.5.1. Dinçlik**

Dinçlik veya canlılık, Kahn (1990: 731) tarafından çalışanların fiziksel anlamda işlerine tutkunlukla bağlanmaları olarak tanımlanırken; Schaufeli vd. (2002: 82) bu tanımı biraz daha genişleterek dinçliği-canlılığı, bireyin işinde yüksek bir enerjiye sahip olması, işine karşı kendini motive etmesi, mental olarak psikolojik etkenlere karşı dayanıklı olması, işiyle ilgili efor sarf etmesi ve zorluklara karşı direnebilme gücü olarak ifade etmişlerdir. Dinçlik boyutu yüksek olan işgörenler “işimde kendimi dinamik ve dinç bir birey olarak hissederim, her zaman mental olarak güçlülere karşı dayanıklıyım” ifadelerini dile getirmektedirler. Dinç bir çalışan zorluklara karşı savaşabilme azmi yüksek, fiziksel enerjisinin aktramını sağlayabilen, işiyle ilgili talep edilen beklentileri istekli bir şekilde yerine getiren, çalışkan ve dolayısıyla başarılı bir işgören şeklinde açıklanabilmektedir (Öngöre, 2016: 56).

Bir boyut olarak dinçlik, yüksek düzeyde fiziksel enerjiye sahip olma, çalışırken mental yönden rahatlık, arzulu bir biçimde çaba gösterme ve dirayetli olma durumu olarak tanımlanmaktadır (Bakker, Demerouti ve Ten Brummelhuis, 2012: 556). İş ortamında kendini ispatlama, bilgi sahibi olma, fedakar davranışlar sergileme ve ahenkli bir şekilde çalışma, dinçlik boyutunun en önemli bileşenleri olarak görülmektedir (Richardson, 2002: 309).

Bir başka yazara göre yine, zorluklarla ve streslerle karşılaşıldığında vazgeçmemek ve sürekli olarak mücadele azmi göstermek, dinçlik boyutu etkenlerinden sayılabilmektedir (Den Hartog ve Belschak, 2012: 38). Bu bağlamda dinçlik boyutunun bireyin psikolojik hayatını etkileyen bir özelliğe de sahip olduğu söylenebilir (Bakker, 2011: 265).

Dinçlik kavramı, işgörenin çalışma esnasında enerji dolu, çalışma arkadaşlarına ilham verici bir birey ve işi için gayret göstermekten mutlu olması durumudur (Çankır, 2016: 12).

İş yeri ortamında çalışma esnasında yüksek bir dinçlik hissine kapılan çalışan kuvvetle muhtemel yaptığı işle kendini motive etmiştir ve çalışırken bir takım zorlayıcı baskılarla veya baş edilmesi gereken güç durumlarla karşılaşırsa bile müthiş bir çalışma arzusu ile işini yapmaya devam etmektedir. İşgören eğer “sabah uyandığında işe gitmek için istekliyimdir”, “çalışırken çok enerjik olurum”, “mola

vermeden çok uzun süre çalışmak isterim”, “işimle ilgili birtakım unsurlar yolunda gitmediğinde bile çalışmayı hiçbir zaman bırakmam”, “işimde her zaman mental açıdan dirayetliyimdir” ve “işimde kendimi hep güçlü ve dinç bir çalışan olarak hissederim” gibi ifadeleri kullanıyorsa bu işgörenin “dinçlik” boyutunun yüksek olduğu söylenebilmektedir (Turgut, 2010: 63).

Dinçlik kavramı güdüsel nitelikleri kapsamaktadır (Salanova vd., 2005: 1218). Güdüler kişinin mekanizmasını uyararak aksiyona geçirmekte ve kişinin bu içsel boyuttaki davranışını belirli bir amaca yönlendirmektedir. Bu iki özellik birleştiğinde insana münhasır başarıma isteği ortaya çıkmakta ve kişi motive edilmiş olmaktadır (Cüceloğlu, 2010: 230). Dinçlikle güdü arasında ilişki kurulurken, bu ilişki dış güdüden ziyade içsel güdüyle oluşturulmaktadır. Bu bağlamda dinçlik yaşayan bir çalışan, içgüdüsel olarak kendisinde bulunduğu potansiyel enerjisiyle işine tutulmaktadır (Turgut, 2010: 63).

### **3.5.2. Adanmışlık**

Çalışmaya tutkunluğun ikinci boyutu olan adanmışlık boyutu Schaufeli ve arkadaşları (2002: 88) tarafından, işgörenin işine kuvvetli bir biçimde bağlılığı, işinde gurur, güdülenme, meydan okuma, şevk, başarı, ilham ve kendini önemli görme öğelerini yoğun bir şekilde hissetmesi olarak tanımlanmaktadır.

Adanmışlık boyutu yüksek olan bireyler bir amaca hizmet ettiklerinin, işlerinin anlamlı olduğunun farkındadırlar ve görevlerini arzulu, tatminkar ve gururlu bir biçimde yerlerine getirerek, onlarla arasında duygusal bir bağ kurarlar (Turgut, 2010: 65).

Bir başka yazara göre, adanmışlık seviyesi yüksek olan bireylerin duygularını işine katarak coşkulu bir biçimde çalışması ve dolayısıyla işteki başarı ve performansının artması öngörülmektedir (Öngöre, 2016: 57). Bu bağlamda Kahn (1990: 730) da adanmışlığı kişinin, iş arkadaşlarıyla duygusal bağ kurması, düşüncelerini, değer yargılarını paylaşabilmesi ve işinde gösterebilmesi olarak ele almaktadır.

Literatürde adanmışlık boyutu ile işe bağlılık kavramları sürekli olarak karıştırılır ve arasıra birbirlerinin yerlerine dahi kullanıldıkları görülmüştür.

İşe bağlılık kavramına bakacak olursak; Kanungo (1982: 343) işe bağlılığa güdüsel bir tutumla yaklaşmış ve işe bağlılığı “kişinin işiyle psikolojik bir özdeşleşmesi” olarak ifade etmiştir. Bu psikolojik özdeşleşme zihinsel bir

muhakemenin gerçekleşmesi sonucunda meydana gelmektedir. Çünkü Kanungo işe bağlılığı güdüsel bir anlayışla değerlendirirken, kişinin yaptığı işin onun öncelikli gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığına dair bir muhakemeye giriştiğinden bahsetmektedir.

Kahn'ın (1990: 696) tutkunluk kavramı ile işe bağlılığı mukayese eden May ve arkadaşlarına (2004: 12) göre işe bağlılık ile çalışmaya tutkunluk arasındaki fark bu psikolojik özdeşleşme noktasında gerçekleşmektedir. İşe bağlılık kişinin işine ilgi duyması ve öz kimliğini iş bağlamında yansıtmasıyken, çalışmaya tutkunluk daha ziyade kişinin işini yaparken nasıl özverili çalıştığı ve özünü nasıl ifade ettiği ile ilgili bir kavramdır.

Schaufeli ve arkadaşları (2002: 78) ise, adanmışlık boyutu ile işe bağlılığı nicelik ve nitelik bakımlarından ele almakta ve araştırmaktadırlar. Bu yazarlara göre adanmışlık kavramı, işe bağlılığa göre hem nitelik hem de nicelik bakımından daha kapsamlı bir olgudur. Ortaya atılan görüşe göre, nicel bakımdan, “adanmışlık” olması gereken özdeşleşme seviyesinden bir adım daha ileriye gider ve güçlü bir bağlılık boyutuna ulaşır. Bu noktada adanmışlık kavramı, yüksek bir özdeşleşme mi yoksa güçlü bir bağlılık mı olduğu yanılsaması zihinlerde oluşmaktadır, belki her iki durum da olduğu söylenebilir, ancak yazarların ifadelerinden anlaşıldığı üzere adanmışlık, her ne koşulda olursa olsun işe bağlılıktan daha güçlü bir duygu ve duygular silsilesidir (Turgut, 2010: 65).

Adanmışlık boyutunu, ikinci bileşeni olan “nitelik” bakımdan değerlendiren Schaufeli ve arkadaşları (2002: 78), adanmışlığın sadece bilişsel bir süreç veya inanç durumunu teşkil etmediğini, aynı zamanda duygusal ve davranışsal boyutları da kapsadığını, yani duygu ve davranışların da etkin bir şekilde kullanılması gerektiğinden bahsetmektedir. Bu ifadeye örnek olarak; kişi yaptığı işin ehemmiyeti yüksek bir iş olduğunu düşünür, yaptığı işle kendisini tatmin ederek onunla duygusal bir ilişki kurar ve işinde emek ve uğraş verdiği için davranışsal boyutunu da etkinleştirmiş olur.

Yukarıda bahsedilen adanmışlık ile işe bağlılık olguları arasındaki farka dönük açıklamalar tamamen kavramsal açıklamalardır. Hallberg ve Sachaufeli (2006: 120) ise, işe tutkunluk ile işe bağlılığın birbirinden farklı kavramlar olduğunu ampirik çalışmalarca da gözler önüne sermişlerdir. Bu iki kavram birbirleriyle ilişkili olmalarına rağmen, kişinin işiyle farklı ilişkilerini sergileyen iki ayrı olgudur. Bu farklılığı gösteren davranışlar tamamen esenlik tutumu ile ilişkilidir. Adanmışlığın

esenlikle bağlantılı olduğu, işe bağlılığın ise esenlikle hiçbir bağlantısının olmadığı analiz edilmiştir.

Hallberg ve Schaufeli (2006: 126) tarafından ulaşılan sonuçlarda da işe tutkunluğun bir esenlik durumu olduğu gözlemlenmiştir. Örnek vermek gerekirse; adanmış bir şekilde işe tutkun olan kişilerde tükenmişlik sendromu, saplantılılık belirtileri, psikosomatik şikayetler ve uyku problemleri gibi sağlık sorunlarının olmadığı analiz edilmiştir. Bir başka ifadeyle adanmışlık daha çok sağlıklı bireylerde gözlenebilecek bir yaşantıdır. Aynı çalışmada, işe bağlılığın ise bir sağlıklı olma durumunu içermediği deneyimlenmiştir. Diğer bir deyişle işine bağlı olan kimi çalışanlarda bu sağlık sorunlarına rastlanırken kimi çalışanlarda ise rastlanılmamıştır. Bu bağlamda bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre sağlık sorunları olan insanların çalışmaya adanmış olmalarına pek ihtimal verilmezken, işlerine bağlı olabilecekleri söylenebilmektedir (Turgut, 2010: 65).

### **3.5.3. Yoğunlaşma**

Yoğunlaşma, çalışmaya tutkunluğun üçüncü ve son boyutu olarak ele alınmaktadır. Schaufeli ve diğerleri (2002: 91) yoğunlaşmayı, işgörenin kendini işine adanması, mutlu ve konsantre bir biçimde işine karşı dikkatini toplaması olarak ifade etmektedirler. Kahn (1990: 705) da zihinsel bütünleşme olarak isimlendirdiği bu boyutu işgörenin farkındalığı olarak betimlemektedir. İşine yoğunlaşan işgören, enerjisini ve bütün gücünü işine aktarmakta, farkındalığını, konsantresini ve iş odaklılığını üst seviye bir algıya dönüştürmektedir (Öngöre, 2016: 57).

Çalışmaya tutkunluk kavramı özellikle “adanmışlık” boyutu kapsamında “işe bağlılık” kavramına benzerliği yönünden tartışılırken, “yoğunlaşma” boyutu kapsamında da “akış” davranışına benzerliği yönünden tartışılmaktadır (Langelaan, Bakker, van Doornen, ve Schaufeli, 2006: 522; Llorens vd., 2007: 826; Schaufeli ve Bakker, 2004: 294). Yoğunlaşma davranışı için açıklanan tanım, akış davranışı için açıklanan tanıma oldukça benzerdir.

Csikszentmihalyi (1990: 54) tarafından değerlendirilen “akış” bilişsel bir coşkunluk halidir; bu coşkunluk hali açık bir bellek, dikkati belirli bir uyarıcıya odaklama, beden ve zihin uyumu, tam bir kontrollük abidesi ve ruhun derinliklerinde algılanan haz gibi durumları içermektedir. Yazara göre; kişi zihinsel ve ruhsal anlamda kendisini bir faaliyete o kadar yoğun kaptırır ki o faaliyetin dışında gerçekleşen hiç bir şeyin önemi onun için yok gibidir; kişinin gerçekleştirdiği faaliyet ona o kadar çok

fazla haz verir ki, kişi o eylemi ona karşı sadece hissettiği tutkuyla ve aşkla yapmaya devam etmek istemektedir (Turgut, 2010: 67).

Csikszentmihalyi'ye (1990: 55) göre, akış durumu genellikle belirli faaliyetlerde yaşanır ve bu faaliyetler yazara göre oyun ve eğlencedeki haz elde edilen faaliyetler, sanat ve bilimdeki yaratıcılık gerektiren faaliyetler olmak üzere iki aşamada değerlendirilir. Fakat bu akış durumunu insanların çalışma ortamlarında incelemek isteyen araştırmacılar, bu tecrübeyi hissedip hissetmediklerine dair çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalardan ulaşılan bilgilere göre çalışma ortamlarında akış tecrübesini hissetmek mümkündür ama bu tecrübeyi daha çok işin talepleri ile mesleki yetenekleri arasında iyi bir denge oluşturabilen işgörenler (Bakker, 2005: 40; Eisenberger vd., 2005: 771) ya da yüksek düzeyde mesleki ustalık ve beceri gerektiren işleri yapan işgörenler hissetmektedir (Eisenberger vd., 2005: 773).

Literatür detaylı tarandığında araştırmacılar, bu iki kavram arasında bir fark olduğunu ve bu farkın tecrübe edinme alanı ve tecrbelenme sresinde meydana geldiğini savunmaktadırlar (Hallberg ve Schaufeli, 2006: 126; Schaufeli vd., 2002: 479; Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006: 713). Yazarlara göre, yoğunlaşma bilhassa çalışma esnasında tecrübe edinilen daha yaygın ve anlık olmayan bir bilişsel durum olarak düşünülmektedir. Akış ise birden çok özelliği içerisinde barındıran daha kompleks yapıya sahip bir kavram olup sadece çalışma ortamlarında değil herhangi bir sosyal yaşantı alanlarında da oluşabilecek kısa süreli bir hazza, ya da anlık zevkin doruklarına ulaşma faaliyetleri olarak görülmektedir.

### **3.6. ÇALIşMAYA TUTKUNLUĞA İLİşKİN TEORİ VE MODELLER**

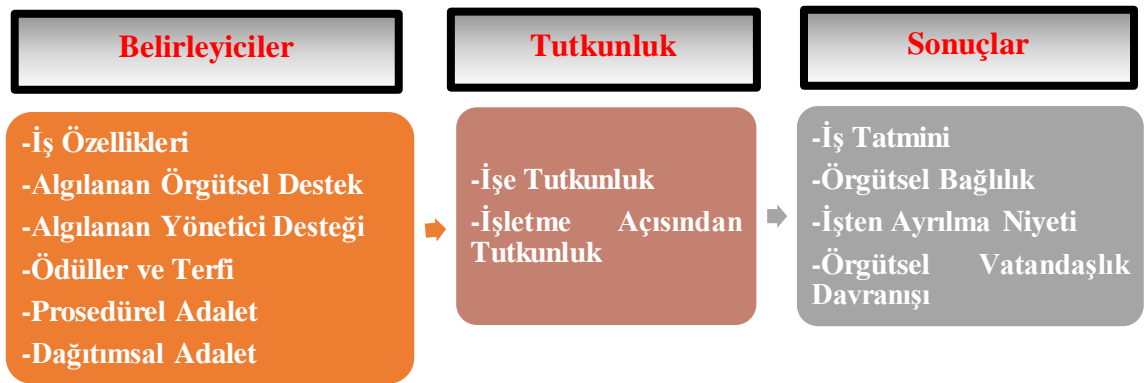
Bu bölümde, çalışmaya tutkunluk kavramını ele alan teori ve modeller incelenmektedir. Literatür detaylı bir şekilde tarandığında en popüler model ve teorilerin i) ilk olarak Alan M. Saks'ın (2006: 601) "alışan Bağlılığı Modeli" İngilizce orijinal adıyla "Employee Engagement Model", ii) ikinci olarak "Sosyal Değişim Teorisi" ve iii) nc olarak "İş Talepleri ve İş Kaynakları Modeli" olarak sıralandığı görülmektedir.

#### **3.6.1. alışan Bağlılığı Modeli (Employee Engagement)**

Alan M. Saks (2006: 603-604) alışmaya tutkunluk kavramının detaylı bir şekilde açıklanması için bir model geliştirmiştir. Geliştirilen bu modelde, iş özellikleri, algılanan örgütsel destek, algılanan yönetici desteği, ödüller ve terfi, prosedürel adalet

ve dağıtımsal adalet olmak üzere toplamda altı tane belirleyici faktör seçilmiştir. Modelin merkezinde çalışan tutkunluğu iki açıdan incelenmektedir: işe tutkunluk ve işletme açısından tutkunluk.

Çalışan tutkunluğunun iki boyutta değerlendirilmesinin sebebi, işe katılım gösteren çalışanın, hangi boyutla ilişkili olarak tutkunluk davranışını sergilediğini açıklamaktır (Kahn, 1990: 721; Rothbard, 2001: 683); diğer bir deyişle, bir çalışanın belirli bir örgütsel rolde psikolojik olarak algıladığı ölçüde mevcut olduğunu yansıtmaktadır. Son olarak modelin çıktıları kısmında ise iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı olmak üzere toplamda dört adet unsur bulunmakta olup, modelin belirleyicileri, ara değişkenleri ve sonuçları Şekil 3.1’de gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Alan M. Saks'ın Çalışmaya Tutkunluk Modeli

**Kaynak:** Saks, 2006: 604.

Bu geliştirdiği modelde gerekli çalışmaları yaptıktan sonra Saks (2006: 610-613) şu sonuçlara ulaşmıştır; iş özelliklerinin, algılanan örgütsel desteğin, ödüller ve terfinin, algılanan yönetici desteğin işe tutkunluğu olumlu, algılanan örgütsel desteğin, prosedürel adaletin ve dağıtımsal adaletin işletme açısından tutkunluğu olumlu etkilediğini; işe tutkunluğun örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve iş tatminin olumlu, işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediğini; işletme açısından tutkunluğun da aynı şekilde örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve örgütsel bağlılığı olumlu, işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediğini tespit etmiştir.

Alan M. Saks (2006: 609) bu araştırmasıyla çalışmaya tutkunluğun; işe tutkunluk ve işletme açısından tutkunluk olarak farklı özellikteki belirleyicilerinin ve sonuçlarının olduğunu ortaya koymuştur.

### 3.6.2. Sosyal Değişim Teorisi

Çalışmaya tutkunluk ile arasında sıklıkla ilişki kurulan bir diğer kavram ise Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory) iken aynı zamanda çalışmaya tutkunluğun etki alanını en fazla kapsayan da teoridir. Sosyal Değişim Teorisi insanlar arasındaki ilişkiyi, karşılıklı bir menfaat ilişkisi olarak ifade etmektedir. Bu kuram, insanların maddi olmayan ödüllerle, mükafatlandırılma arzusu boyutunda, sosyal ilişkileri iyileştirme ve bu ilişkileri sürdürmeleri esasına dayanmaktadır. Bu teoriye göre insanlar, ilişkilerini, ekonomik ilişkilerde olduğu gibi maliyet ve fayda açısından incelemektedir. Sosyal ve ekonomik ilişkiler arasındaki fark ise sosyal ilişkilerde, ekonomik ilişkilerde olduğu gibi yazılı bir belge olmayıp aynı zamanda verdiklerinin karşılığını geri alma güvenvesi de bulunmamaktadır. Eğer kişinin, sosyal ilişkisinden menfaatini alacağına dair bir inancı varsa sosyal bir ilişki başlatır, lakin inancı yoksa ne bir sosyal ilişki başlatır ne de kurar (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001: 2).

Bir diğer araştırmaya göre yine, insanlar karşılıklarını alacaklarına dair bir itikat taşıyorlarsa sosyal bir ilişki başlatmaya daha istekli olmaktadırlar (Bolat, Seymen ve Bolat, 2009: 219). Bu bağlamda insan içinde bulunduğu işyerinin veya kurumun kendine sağladığı iyilikleri ele alır ve kendisine sağladığı faydalara göre bir kritik yapar. Bu faydalara karşılık olarak, kendini işine daha çok vererek çalışırsa bu durum beraberinde çalışmaya tutkunluk davranışını oluşturur (Saks, 2006: 602-603).

Saks (2006: 602), çalışmaya tutkunluk kavramının geliştirilmesinde Sosyal Değişim Teorisinin uygun bir altyapı oluşturduğundan sıklıkla bahsetmektedir. Çünkü çalışanları, birer sosyal varlık olarak gören Saks, onların içsel güdülenmelerinin ortaya çıkardığı enerjilerinin önemli olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel ve kişisel güçlerle donanmış işgörenler, onlardan beklenen iş gerekliliklerini sağlamak için işlerine karşı tutkun bireyler olacaktır (Saks, 2006: 604).

### 3.6.3. İş Talepleri ve İş Kaynakları Modeli

Alanyazında belirtildiği üzere, çalışmaya tutkunluğu açıklayan çeşitli teori ve modeller bulunmaktadır. Bunlardan en fazla ilgi duyulan ve çalışmalarda sıklıkla araç olarak kullanılan üçüncü model ise İş Talepleri ve İş Kaynakları Modelidir. İş Talepleri ve İş Kaynakları Modeline göre, iş talepleri, bir işin fizyolojik, psikolojik, toplumsal ve kurumsal açıdan devamlılığı için gerekli olan tüm fiziksel ve psikolojik çabalar ve harcanan eforlardır (Demerouti vd., 2001: 501).

İş talepleri genel olarak olumsuz faktörler değildir; lakin, bu talepleri yerine getirmek için çok fazla uğraş gerektiğinde ve işgören bu talepleri yeterince sağlayamadığında iş stresine ve olumsuz faktörlere sebebiyet vermektedir (Bakker vd., 2007: 275). Bundan dolayı iş taleplerinin sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi, çalışmaya tutkunluk kavramı ile doğrudan ve yakından ilişkilidir.

İş kaynakları kavramı ise, iş taleplerinin sağlanmasını kolaylaştıracak olan fizyolojik, psikolojik ve kurumsal olan bütün kaynaklardır ve bu kaynakların varlığında çalışmaya tutkunluk düzeyi olumlu anlamda etkilenmekte ve çalışanların tutkunlukları artmaktadır (Şahin, Yozgat ve Yakşi, 2018: 165).

İş Talepleri ve İş Kaynakları Modeli, Talep-Kontrol Modelini (Karasek, 1979: 302) referans olarak almaktadır (Demerouti vd., 2001: 509). Talep-Kontrol Modeli; bir tarafta bulunan psikolojik iş nitelikleri ile diğer tarafta bulunan sağlık ve güdülenme arasındaki ilişkiyi betimlemeye yönelik bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikolojik talepler; zaman baskısı, yöneticiden çalışanlara verilen ve yapılması zor olan görevler gibi işyeri ortamındaki stres unsurlarıdır. İş Kontrolü ise; işgörenlerin işleri ile ilgili karar alabilme yetkinlikleri ve iş üzerinde becerilerini sergileyebilme özgürlükleridir (Demerouti vd., 2001: 508).

İş talepleri yukarıda bahsedilen tanımlarda olduğu gibi, bir işin fizyolojik, psikolojik ve kurumsal açıdan devamlılığını sağlayan tüm fiziksel ve psikolojik uğraşlardır ve aynı zamanda bu uğraşlar fiziksel ve psikolojik maliyetlerle doğrudan ile alakalıdır. Eğer iş talepleri çok fazla efor harcanarak yerine getirilmeye çalışılırsa iş stresine, depresyona ve takıntılı bozukluklara dönüşebilmektedir (Bakker vd., 2007: 275).

İş kaynakları kavramı ise; (i) iş taleplerini azaltan ve iş taleplerinin beraberinde getirdiği fizyolojik ve psikolojik maliyetleri eksilten, (ii) işin misyonlarına erişmeyi sağlayan, (iii) bireysel gelişim ve öğrenmeyi destekleyen fizyolojik, psikolojik, toplumsal ve sosyal kaynaklar bütünüdür (Şahin vd., 2018: 167)

İş kaynakları hem iş talepleriyle en iyi mücadele eden bir kavram olmasının yanında hem de işleri kolaylaştırıcılığı etkisiyle, başlı başına önemli bir yapıdır (Schaufeli ve Bakker, 2004: 296).

İş kaynakları genel olarak kurum düzeyinde; ücret, terfi, ödüllendirme vb. sosyal ve toplumsal ilişkiler düzeyinde; algılanan yönetici desteği, iş arkadaşlarının desteği, algılanan örgütsel destek vb., kurumdaki iş düzeyinde; rol belirliliği, iş süreçlerine katılım, vb. ve görev düzeyinde; işgücü performans ölçümü, beceri ve kabiliyet

farklılığı, vb. şekillerde sınıflandırılıp açıklanabilir. Buna ek olarak ifade edilen bu iş kaynakları, her ne kadar iş taleplerinin sağlanmasında en önemli unsurken, aralarında ters korelasyonların mevcut olduğunu da belirtmek gerekir (Bakker vd., 2007: 276).

### 3.7. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞUN SONUÇLARI

Çalışmanın bu bölümünde üzerinde durulan konu, insanların iş yaşamlarında işyerleri ve işleri ile kurdukları ilişki ve çalışanın çalışmaya olan heves ve tutkunluklarının derecesidir. Çalışanların iş hayatında işlerini özümseyerek, tutkunluk derecesinde işlerine sadık olması; bütün dikkatlerini yaptıkları işe yoğunlaştırmalarını, kurumun iyiliğini düşünmelerini, çalışma performanslarını artırmalarını ve yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla bu durum, hem örgüt hem de işgören açısından olumlu sonuçları meydana getirmektedir.

İnsan faktörü bir işletme için olmazsa olmaz bir doğal sermayedir. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi için bu sermayeye ihtiyacı olduğu yadsınamaz bir husustur. Bu bağlamda, günümüzde nitelikli veya kalifiyeli dediğimiz personele sahip olan organizasyonların mevcut faaliyetlerinde başarıya ulaşacağı birçok akademik çalışma ile gözler önüne serilmiştir. İnsan faktörünün nitelikli olabilmesi için ise çalışma ortamlarından çalışma koşullarına, kariyer desteklerinden yönetim anlayışlarına kadar birçok unsurun çalışanlar tarafından olumlu anlamda hissedilmesi gerekmektedir. İşte bu devrede ortaya çalışmaya tutkunluk kavramı çıkmaktadır. Çalışmaya tutkunluk kavramı, bu olumlu düşünceleri çoğaltıp işgörenleri, kurumlarında beklenen iş rollerinin bir adım ötesine taşıyarak faydalı uygulamalarda bulunmasına teşvik edebilecek bir kavramdır.

Çalışmaya tutkunluk kavramı çalışanların işi ile bütünleşerek iş tatminini artırır ve bu sayede çalışanların daha fazla sorumluluk bilincine sahip olmasını sağlar. Yine çalışmaya tutkun olan çalışanlar, işleriyle bütünleştikleri için örgütlerine daha bağlı işgörenler haline gelirler ve yönetime yaratıcı fikirler sunarak örgütlerine katkı sağlarlar. Bu durum hem işgören açısından mental anlamda tatmin sağlarken hem de örgüt açısından çalışan verimliliği ve performans artışı sağlamaktadır. Bunun beraberinde bireysel açıdan yine çalışanların stresli olmalarını engelleyip, çalışanların motivasyonlarını artırmaktadır (May vd., 2004: 34).

Yapılan araştırmalara göre çalışmaya tutkunlukları yüksek olan çalışanlar işleriyle kendilerini özdeşleştirmekte, kendilerini işlerine yoğun bir şekilde adanmakta

ve işlerini hevesle yapmaktadırlar. İşlerini hevesle ve arzuyla yapmalarının kazandırdığı pozitif tutum ve düşünceler ile örgüt içerisinde yönetime karşı da olumlu geri dönütlerde bulunmaktadırlar. Bu olumlu davranışlar sonucunda, yönetim tarafından daha çok ödüllendirilmekte ve daha fazla takdir edilmektedirler. Çalışmaya tutkun olan işgörenler yoğun bir biçimde çalışıp mental olarak yorulmalarına rağmen, çalışmaya olan aşkın verdiği manevi tatmin duygusu ile kendilerini her zaman dinç hissetmektedirler (Bakker, 2011: 24). Tüm bunlardan dolayı örgütlerin, çalışmaya tutkunluğu yaygınlaştırmak ve çalışanlarına bu duyguyu aşlamak için çalışmalarda bulunması gereklilik ve zorunluluk haline gelmiştir.

### **3.8. YÖNETİCİLERİN YENİLİKÇİLİK EĞİLİMLERİ İLE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Bugünkü rekabetçi iş dünyası ortamında, organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmeleri, ilk etapda insan kaynağı olmak üzere bütün kaynaklardan üst düzeyde yararlanmalarını zorunlu hale getirmektedir. İnsan unsurunun en önemli kaynak olduğu düşüncesi yadsınamaz bir halde kavramsal çerçevelere hâkim bir görüşken, çalışanların fizyolojik ve psikolojik süreçlerdeki enerjilerinden maksimum düzeyde yararlanabilmek için bu kaynak üzerinde etkili olan tüm değişkenler çalışmalara konu edilmektedir. Bu çalışmaların en önemli çıkış noktalarından biri de çalışanların örgütün kendilerine sağladığı koşullar doğrultusunda davranışlar gösterdiklerini öne süren Çalışmaya Tutkunluk Kavramı'dır. Bu şekilde organizasyon, çalışanlarına temin edeceği imkanlarla çalışanlarını kendi işlerine adanmalarını sağlayacak, böylelikle onların fizyolojik ve psikolojik süreçlerdeki enerjilerini büyük ölçüde örgütün yararına kullanmaya teşvik edecektir (İnce, 2016: 650).

Kavramsal çerçevede işe yoğunlaşma, işe tutkunluk, işkoliklik şeklinde kavramlarla da anlatılan çalışmaya tutkunluk yada işe adanmışlık, çalışanların işlerine karşı hissettikleri tutku ve çalışma aşkı ile ilgili kalıcı ve devamlılık arz eden bir kavram olup (Bakker ve Demerouti, 2008: 209; Macey ve Schneider, 2008: 24), fiziksel olarak işlerinin başında olan çalışanların duygusal enerjilerini de işlerine aktarmaları, kendilerini çalışma ortamlarındaki rollerine kaptırmalarıdır (Kahn, 1990: 694). Bir başka görüşe göre çalışmaya tutkunluk, çalışanın kendisini işi ile bütünleştirmesine yönelik tutumdur (Chusmir, 1982: 596).

Çalışmaya tutkunluk, örgütsel bağlılık kavramıyla yakından ilişkili olsa da, oldukça farklı bir kavramdır. Çalışanların kuruluşa bağlılığını gösteren örgütsel

bağlılığın temel çıkış noktası organizasyon iken, çalışmaya tutkunluğun temel noktası işin kendisidir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 37).

Çalışmaya tutkunluk seviyesi yüksek çalışanların, öteki çalışanlara göre çok inisiyatif aldıkları, proaktif tutumlar gösterdikleri, öğrenmeye daha çok istekli oldukları (Sonnentag, 2003: 518), yaptıkları işten daha çok hoşnut ve minnettar kaldıkları, örgüte karşı daha çok bağlılık hissettikleri ve bu çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu görülmüştür (Demerouti vd., 2001: 285; Schaufeli ve Bakker, 2004: 293). Bu çalışma aşkına sahip çalışanların örgüte olan katkıları ise; organizasyonun performans faaliyetlerini artırması ve ürünlerin üretilmesinde kalitenin geliştirilmesidir (Bakker vd., 2008: 187).

Çalışmaya tutkunluk ve yenilikçi yönetici tutumları arasındaki ilişkide, gerçek bir inovatif düşünceye sahip olan yöneticiler, çalışanlarına sosyal ve duygusal anlamda ilgi gösteren ve onlara her zaman iyi niyetle davranan yöneticilerden oluşmaktadır (Pearce vd., 1994: 263; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

Bir örgüt içerisinde yöneticilerin yenilikçi tutumlar ve eğilimler göstermesi, çalışanların çalışma koşullarının yöneticileri tarafından değerli olduğunu anlamalarını ve refahlarının dikkate alındığını hissetmelerini sağlamaktadır (Kotke ve Sharafinski, 1988: 1075).

Yenilikçi yönetici anlayışı, çalışanlar için çok önem arz eden bir olgudur. Çünkü çalışanlar açısından bir yönetici, organizasyonu temsil eden bir bireydir. Kuruluşla özdeşleştirilebilecek bir kişi varsa, o da yöneticidir. Bu anlamda çalışanların fikirlerinin yöneticiler tarafından değerli bulunması demek aynı zamanda örgüt tarafından da değerli bulunduğu anlamına gelmektedir. Bu sayede çalışanlar o çalışma ortamında kendilerini daha fazla rahat ve huzurlu hissetmektedirler. Dolayısıyla yöneticilerin örgüte ve çalışanlarına karşı yenilikçi tutumları, çalışanların o örgüte karşı sorumluluk bilinciyle çalışmaya olan tutkunluk performanslarını olumlu yönde etkileyecektir (Allen vd., 2003: 100).

İnovatif faaliyetlerin yöneticiler tarafından desteklendiğine inanan çalışanların iş tatmininin ve motivasyonunun arttığı gözlenirken, örgüte olan bağlılıklarının güçlendiği, bireysel performanslarının arttığı ve çalışmaya olan tutkunluklarının çoğaldığı bir çok araştırmacı tarafından ortaya konmuştur (Rhoades ve Eisenberger, 2006: 690; Dawley vd., 2008: 238).

Yenilikçi yönetici anlayışı ve eğilimlerinin çalışmaya tutkunluk üzerinde önemli etkilerinin ve rollerinin olabileceği varsayılmaktadır. Literatürde yöneticilerin

yenilikçi ve inovatif faaliyetlerine bakıldığında çalışanların çalışmaya tutkunluk davranışlarında olumlu ve pozitif anlamlarda katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Buradan hareketle algılanan yönetim inovasyonlarının çalışmaya tutkunluk üzerine etkisinde yöneticilerin yenilikçi tutumlarının anahtar görevi olduğu düşünülmektedir (Dawley vd., 2008: 238). Çalışanlara yöneticiler tarafından aşılana yenilikçi ve inovatif düşüncelerle, çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olduğu ve çalışanlar tarafınca algılanan bu yönetici tutumlarının bu etkileşimde kilit bir rol oynadığı öngörülmektedir.

### 3.9. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde çalışmaya tutkunluk ile ilgili literatürde yer alan önemli yerli ve yabancı çalışmalardan bir kısmı açıklanmaktadır. Yapılan benzer çalışmalar ele alınarak çalışmaya tutkunluk kavramın önemine dikkat çekilmektedir.

Özsoy, Filiz ve Semiz (2013: 60), çalışmalarında, Marmara bölgesinde faaliyet gösteren bir devlet üniversitesinde görev yapan 81 personel üzerinden elde ettikleri bilgiler sonucunda, işkoliklik ile çalışmaya tutkunluk değişkenleri ve bileşenleri arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde güçlü bir korelasyon olduğunu saptamışlardır.

Çankır (2016: 149), çalışmasında, Kırklareli Üniversitesi'nde çalışan 303 akademik personel üzerinden elde ettiği bilgiler sonucunda, çalışmaya tutkunluğun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, tükenmişliğin ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu bulgulamıştır.

Akgün (2017: 47), çalışmasında, tekstil sektöründe üretim yapan bir fabrikada çalışan 236 kişi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiş ve bu araştırma bulgularından, çalışmaya tutkunluğun alt boyutları olan dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu; adanmışlık ve yoğunlaşma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, iş-aile çatışmasının bir etkisi olmadığını, dinçlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, iş-aile çatışmasının aracı bir rolü üstlendiğini tespit etmiştir.

Şahin, Yozgat ve Yakşi (2018: 164), yaptıkları çalışmalarında, İstanbul'da olan beş devlet hastanesi, bir özel hastane ve Kırklareli'de olan bir devlet hastanesinde faaliyet gösteren doktor dışındaki 659 çalışandan toplanan verilerin analizi sonucunda işgirenlerin sosyo-demografik ve mesleki özellikleri ile hastane konumuna göre işe

tutkunluk seviyelerinin anlamlı farklılık gösterdiğini, buna karşın hastane türüne göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir.

Hatipoğlu ve Örüçü (2018: 99), çalışmalarında, Bursa’da faaliyet gösteren sağlık kurumlarında çalışan 146 kişiden elde edilen sonuçlara göre, psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt boyutunun tüm işe tutkunluk alt boyutlarının pozitif olarak yordayıcısı olduğu tespit edilirken; etki alt boyutunun ise hiç bir çalışmaya tutkunluk alt boyutuyla anlamlı olmadığını bulmuşlardır.

Polat, Tuysuz ve Yener (2018: 192), çalışmalarında, Türkiye’deki vakıf üniversitesi kütüphanelerinde çalışan 116 kişi üzerinde araştırma yapmışlar ve bu araştırma sonuçlarına göre, vakıf üniversitesi kütüphanesi çalışanlarının çalışmaya tutkunluklarının motivasyonlarına etki ile arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu gözlemlemişlerdir.

Şahin ve Çankır (2018: 390), çalışmalarında, İstanbul’da satış ve pazarlama alanında çalışan toplam 344 kişiden elde edilen bulgularla, iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisinde işe tutkunluğun arabulucu bir role sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışmalarında çalışmaya tutkunluğun, iş tatmini ve iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkide bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Şahin (2019: 68-69) çalışmasında Adapazarı ilinde 112 acil sağlık hizmetlerinde görev yapan çalışanlar üzerinde bir araştırma yapmıştır ve bunun sonucunda acil sağlık hizmetleri çalışanlarının çalışmaya tutkunluk, işte yaşam kalitesi algısı ve iş yükü algısı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca çalışmaya tutkunluğun yoğunlaşma alt boyutunun işte yaşam kalitesinin; dinçlik ve adanmışlık boyutunun ise iş yükü algısının anlamlı birer yordayıcıları olduklarını saptamıştır.

Acaray (2019: 891), çalışmasında çeşitli banka, otel ve restoran gibi hizmet sektöründe çalışan toplam 293 satış temsilcisinden elde edilen bilgiler ışığında, temel öz değerlendirmenin çalışmaya tutkunluk ve işte var olamama üzerinde pozitif; çalışmaya tutkunluğun, işte var olamama üzerinde pozitif ve çalışmaya tutkunluğun öz kendilik değerlendirmesinin işte var olamama üzerindeki etkisinde arabulucu bir role sahip olduğunu saptamıştır.

Topaloğlu, Sönmez ve Yazgan (2019: 67) bankacılık sektöründe çalışan kişiler üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda, çalışmaya olan tutkunluk ile yaşam odaklılık kavramları arasında pozitif bir ilişki; adanmışlık ile yaşamı ihmal etme durumu arasında da pozitif bir ilişki saptamışlardır.

Tösten, Arslantaş ve Şahin (2019: 1074) çalışmalarında, Batman ilinde ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan 487 öğretmen üzerinden yaptıkları araştırmalar sonucunda, pozitif psikolojik sermaye ile çalışmaya tutkunluk arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu, pozitif psikolojik sermayenin tüm boyutlarının çalışmaya tutkunluğun anlamlı birer yordayıcısı olduğunu tespit etmişlerdir.

Rothmann ve Jordaan (2006: 87) çalışmalarında, Güney Afrika'da yüksek öğrenim kurumlarında çalışan akademisyenlerden 471 tanesi ile yaptıkları araştırmalar sonucu elde ettikleri veriler ışığında, iş güvencesi ve örgütsel desteğin çalışmaya tutkunluk kavramı üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırmaya göre çalışanlara yeterli örgütsel desteği sağlamak ve güvenli iş imkanları oluşturmak, işgörenlerin işe tutkunluğunu artırdığı gözlemlenmiştir.

Newman, Hladka ve Koklesova (2020) çalışmalarında, uluslararası şirketlerde çalışan 122 çalışandan elde ettikleri bulgular neticesinde, işkoliklik ve çalışmaya tutkunluk arasında zayıf negatif bir ilişki olduğunu, işkoliklik ve çalışmaya tutkunluğun dinçlik boyutu arasında ise orta derecede negatif bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Ayrıca kişilik özelliklerinden olan dışadönüklük kavramı ile dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir.

Abualigah, Davies ve Harrington (2021) çalışmalarında, Ürdün telekomünikasyon sistemlerinde 381 Müslüman çalışanın katıldığı anketten elde ettikleri bilgiler sonucunda, dindarlığın, çalışmaya tutkunlukla olumlu ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bulgular ayrıca işyerinde çalışmaya tutkunluk ile iş yükü arasındaki ilişkide dindarlığın aracı role sahip olduğunu göstermiştir.

Landqvist ve Schad (2021) çalışmalarında, İsveç Psikologlar Derneği'ne dağıtılan anketten 440 psikoloğun katıldığı araştırmadan elde edilen bilgilere göre, psikologların önemli bir kısmının yüksek iş talepleri yaşadıklarını ve iş-yaşam dengesini sağlamakta güçlük çektiklerini saptamışlardır. Bununla birlikte psikologların yüksek seviyede çalışmaya tutkunluk algısına sahip olduğu gözlemlenmiştir. Diğer yandan psikologların çalışmaya tutkunluğunu sağlamada mesleki rollerinde rol netliğinin kilit bir değişken olduğu vurgulanmıştır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırma modeli ve hipotezleri, evren ve örneklem, araştırmanın varsayım ve sınırlılıkları, veri toplama araçları ve araştırma bulguları ile ilgili bilgiler ve bulgulara yer verilmiştir.

#### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın temel amacı yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin çalışanların örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk davranışları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu temel amaca uygun bir şekilde araştırmanın alt amaçları şunlardır:

- Atakum Belediyesinde çalışan personelin yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri, örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk düzeylerini belirlemek,
- Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak,
- Cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu ve çalışma süresi gibi bireysel ve demografik özelliklerin yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerini ve çalışanların örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk davranışlarını farklılaştırıp farklılaşdırmadığını görmek çalışmanın cevap aradığı bir diğer konuyu meydana getirmektedir.

İçinde bulunduğumuz küresel dünyada birey, grup, örgüt ve toplumların varlığını sürdürmesinde yenilik, tarihin hiçbir döneminde bu kadar önem arz etmemiştir. Örgütlerin artan rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde, pazar paylarını büyütmelerinde, misyon ve vizyonlarını gerçekleştirmelerinde yeni ürün, yeni süreç, yeni pazar ve yeni organizasyon yapıları tasarımları diğer bir ifadeyle yenilikçi bir kimliğe sahip olmaları hayati önem taşımaktadır. Bir örgütte yenilikçi kimliğin ve yapının tesis edilmesinde ise başat rol yenilikçilik eğilimi yüksek yöneticilere düşmektedir.

Yenilikçiliğin pazar payı, teknolojik gelişme, rekabet avantajı, karlılık, verimlilik gibi teknik ve ekonomik sonuç ve göstergeler üzerinde kayda değer iyileştirmeler yaptığı bilinmekle birlikte çalışanların tutum ve davranışları üzerinde de belirgin olumlu etkiler meydana getirdiği kabul edilmektedir. Bu bağlamda yenilikçiliğin örgütsel bir kimlik ve politika haline getirildiği örgütlerde çalışanların

örgüt lehine düşüncelerini rahatlıkla dile getirebildiklerini ve çalışmaya daha fazla tutkunluk gösterdiklerini ileri sürmek mümkündür.

Örgütlerde çalışanlar düşüncelerini paylaşabilecekleri ya da mevcut ve potansiyel sorunlarla ilgili çözüm önerileri sunabilecekleri bir çalışma atmosferi aramaktadırlar. Çalışma ortamında düşüncelerini rahatça ve hiçbir endişe ve kaygı duymadan dile getirebilme özgürlüğünün olması, örgütsel muhalefet davranışlarının sergilenebilmesi açısından son derece önemlidir. Dolayısıyla çalışanların görüş, öneri ve şikayetlerini dile getirebilecekleri bir çalışma ortamının ve kültürünün tesis edilmesi yönetimin en önemli görevleri arasında yer almaktadır. Çalışanların fikirlerini rahatça ortaya koyabilecekleri bir örgütsel iklim hem kendilerine hem de yöneticilerine güven duymalarını sağlamakta ve pozitif örgütsel davranışların ortaya konulmasını teşvik etmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin yenilikçi bir eğilime ve tarza sahip olması çalışanların muhalif davranışlar sergileme eylemlerini teşvik edebilecektir.

Bugünkü rekabetçi iş dünyası ortamında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri başta insan kaynağı olmak üzere bütün kaynaklardan üst düzeyde yararlanmalarını gerekli hale getirmektedir. Bu bağlamda örgütlerin temin edeceği imkanlarla çalışanların işlerine adanmalarını sağlayacak ve fizyolojik ve psikolojik süreçlerdeki enerjilerini büyük ölçüde örgüt yararına kullanmalarını olanaklı hale getirecek tedbirleri de alması gerekmektedir. Çalışanların çalışmaya tutkunluğunu etkileyen örgüt kültüründen düzenlenen eğitim programlarına kadar çok sayıda değişken bulunmaktadır. Yenilikçi yönetici anlayışı ve eğilimlerinin organizasyon içinde yaratabileceği farklılıklar ile çalışanların çalışmaya tutkunluk davranışları üzerinde önemli etkiler meydana getirebileceği varsayılmaktadır.

Yöneticilerin sergileyecekleri yenilikçi eğilim ve tutumların çalışanların öneri, fikir ve şikayetlerini özgürce dile getirebilmelerini ifade eden örgütsel muhalefet davranışlarının yanısıra çalışmaya olan bağlılık ve tutkunluklarını da artıracak hipotezlerinin Samsun Atakum Belediyesi örneğinde test edileceği bu çalışmanın alan yazına önemli katkılar sağlaması beklenilmektedir. Zira yenilikçilik eğilimleri ile örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk davranışları arasındaki ilişkileri ele alan yerli ve yabancı alan yazında herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olması bu çalışmayı özgün ve değerli hale getirmektedir.

## 4.2. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Bütün bilimsel çalışmalarda olduğu gibi şüphesiz bu tez çalışmasının da birtakım varsayım ve sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle çalışmanın örneklemini Samsun Atakum Belediyesi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların anket formunda yer alan sorulara gerçek durumlarını yansıtacak biçimde içtenlikle ve doğru cevap verdikleri kabul edilmiştir. Araştırma Samsun Atakum Belediyesi'nin 614 çalışanı ile sınırlıdır. Aynı zamanda araştırma konusu ilgili ölçeklerin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır. Dolayısıyla araştırmanın farklı bir örneklem üzerinde ve farklı ölçekler kullanılarak yapılması durumunda farklı sonuçlar ortaya çıkarabileceğini ileri sürmek mümkündür. Bu genel bilgiler doğrultusunda araştırmanın varsayımları şunlardır:

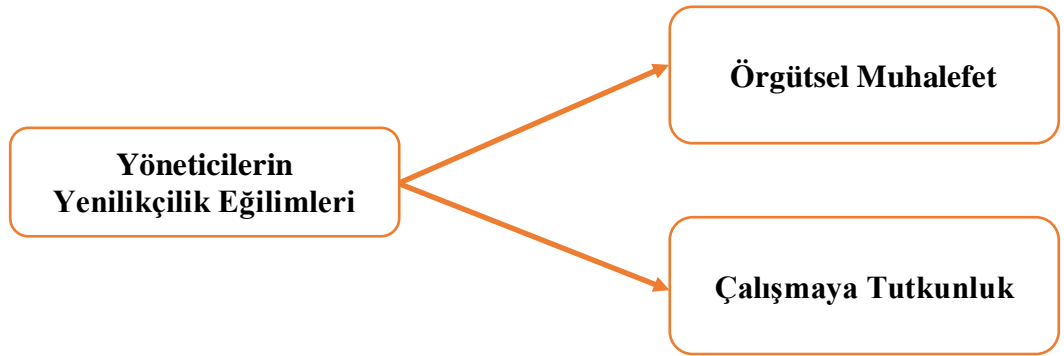
- Araştırma verilerini toplamada kullanılan anket formundaki sosyo-demografik bilgilerin ve ölçeklere ait ifadelerin araştırmanın amacına uygun olduğu, katılımcılar tarafından açık bir şekilde anlaşıldığı, objektif ve dürüst bir biçimde cevaplandırıldığı,
- Çalışmada kullanılan ölçeklerin, araştırma yönteminin ve uygulanan istatistiksel analiz tekniklerinin araştırmanın amacına ve hipotezlerin test edilmesine uygun olduğu,
- Örneklemden toplanan verilerle ilgili sonuçların Atakum Belediyesi çalışanlarının tamamına genellenebileceği,
- Araştırmadan elde edilen sonuçların kullanılan ölçeklerde belirtilen ifadelerin ölçtüğü niteliklerle sınırlı olduğu varsayılmıştır.

Bu varsayımların yanısıra araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Öncelikle araştırmanın zaman, maliyet ve yaşanan Covid-19 pandemisi nedeniyle sadece Atakum Belediyesi örneklemini ile sınırlandırılmış olması ve araştırmada kullanılan ölçeklere verilen cevapların katılımcıların kişisel algılarına dayanıyor olması araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırmaya ilişkin bulguların ve yapılan değerlendirmelerin yukarıda zikredilen varsayımlar ve belirtilen sınırlılıklar içinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

## 4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmada çalışma modeli olarak nicel araştırma desenlerinden ilişkisel ve nedensel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte var olan ve halen

devam eden bir durumu mevcut şekliyle betimlemede kullanılmaktadır. Söz konusu modelde araştırmaya konu olan olay, olgu, birey veya nesne kendi koşulları içinde var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılmakta, onları herhangi bir şekilde değiştirme ve etkileme çabası gösterilmemektedir. İlişkisel ve nedensel tarama modeli ise iki veya daha çok değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya bu değişimin derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırmalarda kullanılmaktadır. Bu tür bir araştırmada aralarında ilişki aranacak değişkenler, ayrı ayrı toplanarak sembolleştirilmektedir. Nedensel tarama modelinde hangi değişkenin diğerinin nedeni olduğu yani sonuçla ilgili değişkeni etkileyen nedensel değişkenin ne olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. En az iki değişken vardır; bağımsız ve bağımlı. Çalışmanın bağımsız değişkeni yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri; bağımlı değişkenleri ise çalışanların örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk davranışlarıdır. Söz konusu değişkenler ve ilgili literatür taraması bağlamında araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.



Şekil 4.1: Araştırma Modeli

Ortaya konulan hipotezler yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri, örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin çalışanların örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk davranışları üzerindeki etkisini test etmeye yöneliktir. Literatürdeki bilgiler doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıda gösterilmiştir

$H_1$ : Yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{1a}$ : Yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin dikey örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

*H<sub>1b</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin yatay örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

H<sub>2</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

*H<sub>2a</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin çalışmaya tutkunluğun dinçlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>2b</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin çalışmaya tutkunluğun yoğunlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>2c</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin çalışmaya tutkunluğun adanmışlık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

H<sub>3</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ve örgütsel muhalefet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

*H<sub>3a</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ve dikey muhalefet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>3b</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ve yatay muhalefet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.*

H<sub>4</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ve çalışmaya tutkunluk arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

*H<sub>4a</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ve çalışmaya tutkunluğun dinçlik boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>4b</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ve çalışmaya tutkunluğun yoğunlaşma boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>4c</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ve çalışmaya tutkunluğun adanmışlık boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.*

H<sub>5</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>6</sub>: Örgütsel muhalefet davranışları çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>7</sub>: Çalışmaya tutkunluk davranışları çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>8</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri çalışanların yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>9</sub>: Örgütsel muhalefet davranışları çalışanların yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>10</sub>: Çalışmaya tutkunluk davranışları çalışanların yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>11</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>12</sub>: Örgütsel muhalefet davranışları çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>13</sub>: Çalışmaya tutkunluk davranışları çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>14</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri çalışanların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>15</sub>: Örgütsel muhalefet davranışları çalışanların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>16</sub>: Çalışmaya tutkunluk davranışları çalışanların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>17</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri çalışanların çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>18</sub>: Örgütsel muhalefet davranışları çalışanların çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>19</sub>: Çalışmaya tutkunluk davranışları çalışanların çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>20</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri çalışanların kurumdaki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>21</sub>: Örgütsel muhalefet davranışları çalışanların kurumdaki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>22</sub>: Çalışmaya tutkunluk davranışları çalışanların kurumdaki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>23</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>24</sub>: Örgütsel muhalefet davranışları çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>25</sub>: Çalışmaya tutkunluk davranışları çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>26</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri çalışanların gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>27</sub>: Örgütsel muhalefet davranışları çalışanların gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>28</sub>: Çalışmaya tutkunluk davranışları çalışanların gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.

#### **4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Çalışmanın evreni olarak Samsun İli Atakum Belediyesi belirlenmiştir. Belediyelerde seçimler nedeniyle sık sık yöneticiler değişebilmekte, yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri de gerek temsil ettiği siyasi partinin politikaları gerekse kendi kişilik özellikleri doğrultusunda farklılık gösterebilmektedir. Bu bağlamda çalışanların örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk davranışları üzerinde yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin etkilerini belirlemek adına belediye çalışanlarının çalışmanın uygulama alanı için elverişli olacağı düşünülmüştür. Dolayısıyla çalışmanın evrenini Atakum Belediyesi çalışanları oluşturmaktadır.

Çalışmada tam sayım yoluna gidilmiştir, dolayısıyla çalışmanın evreni ile örneklemini Atakum İlçesi Belediyesinde çalışan personel meydana getirmektedir. Atakum Belediyesinde toplam 950-1000 arasında personel çalışmaktadır. Çalışmada örneklem yöntemi olarak tam sayım kullanıldığından 1000 anket formu hazırlanmış ve söz konusu formlar 06.02.2021-20.02.2021 tarihleri arasında çalışanlara elden dağıtılmış ve toplanılmıştır. Dağıtılan anketlerin 650 adedi geri dönmüş ve 36 adedi eksik veya yanlış doldurulduğu ve uygun görülmediği için değerlendirmeye alınmamış ve araştırma analizleri 614 anket formu üzerinden gerçekleştirilmiştir.

#### **4.5. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplam yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Hazırlanan anket formunun birinci bölümünde çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, gelir durumu gibi sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik toplam 8 soru yer almaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde araştırmanın değişkenleri ile ilgili ölçeklere yer verilmiştir. Yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerini ölçmek üzere Tahsin Çetin (2009: 101) tarafından geliştirilen “Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri Ölçeği” (YYEÖ) kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal hali 15 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ancak faktör dağılımını bozduğu ve faktör yükleri düşük çıktığı için iki madde ölçekten çıkarılmış ve geriye kalan **13 madde** kullanılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde Kassing (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlanması, geçerlik ve güvenilirlik çalışması Abidin Dağlı (2015) tarafından yapılan "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" (ÖMÖ) yer almaktadır. Söz konusu ölçeğin Kassing (2000) tarafından geliştirilen orijinal hali iki boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Orijinal formda örgütsel muhalefetin iki boyutu olan dikey muhalefet ve yatay muhalefetle ilgili 9'ar madde bulunmaktadır. Dağlı (2015) tarafından yapılan ölçeğin Türkçe'ye uyarlanma, geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında ölçeğin orijinal formundaki bir maddenin faktör yük değerinin 0.30'un altında kalması, bir maddenin binişik bir madde olup iki faktöre birden yüklenmesi ve bir maddenin de faktör yükünün düşük olması nedeniyle ölçekten çıkarıldığı ve madde sayısının 15'e düşürüldüğü görülmektedir. Bu çalışmada Dağlı tarafından uyarlanan iki boyut ve 15 ifadeden oluşan Örgütsel Muhalefet Ölçeği kullanılmıştır. Ancak faktör yüklerinin düşük çıkması nedeniyle söz konusu ölçekten iki madde çıkarılmış ve araştırmada geriye kalan **13 madde** kullanılmıştır. Kullanılan Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin (EK-1) ilk 6 maddesi (1, 4, 5, 6, 7 ve 8) dikey muhalefet boyutunu, geriye kalan 7 madde (9, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15) ise yatay muhalefet boyutunu oluşturmaktadır. Ayrıca Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin dikey muhalefet boyutunda yer alan 1, 4 ve 7. ifadeler ile yatay boyut altında yer alan 14 numaralı ifade ters (reverse) madde olarak düzenlenmiş ve ifadelerin puanlanması tersten yapılmıştır.

Anketin son bölümünde ise Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker (2002) tarafından geliştirilen ve Tülay Turgut (2011) tarafından Türkçeye uyarlanması, geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan Utrecht Work Engagement Scale (UWES) yani "Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği" (ÇTÖ) kullanılmıştır. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği altı tanesi dinçlik, altı tanesi yoğunlaşma ve beş tanesi adanmışlık olmak üzere üç boyut ve toplam **17 ifadeden** oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan üç ölçekte yer alan **toplam 43 ifadenin** tamamı "Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılıyorum (2), Fikrim Yok (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde tasarlanan 5'li Likert Tipi Ölçek formundadır.

#### **4.6. Verilerin Analizi**

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler şunlardır:

- Demografik özelliklerin analizinde frekans ve yüzde dağılımı,

- Kullanılan veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemede normallik analizi,
- Ölçeklerin ve faktörlerinin iç tutarlılıklarını tespit etmede güvenilirlik ve açımlayıcı faktör analizleri,
- Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemede korelasyon analizi,
- Belirlenen hipotezleri test etmede regresyon analizleri ve
- Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere t-testi ve ANOVA analizleri kullanılmıştır.

#### **4.7. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara ilişkin sosyo-demografik verilere yer verilmiş ve araştırma modeli ve hipotezlerin test edilmesi için gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin bulgu ve sonuçları ortaya konulmuştur.

##### **4.7.1. Demografik Veriler**

Ankete katılan çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıdaki Tablo 4.1’de gösterilmektedir. Katılımcıların % 22.1’i (136) kadın ve % 77.9’sı erkek (478) çalışanlardan oluşmaktadır.

Ankete cevap veren katılımcılardan 18-29 arası yaş grubuna girenlerin oranı % 17.1; 30-39 arası yaş grubuna girenlerin oranı % 35.7; 40-49 arası yaş grubuna girenlerin oranı % 35.5; 50-59 arası yaş grubuna girenlerin oranı % 10.6 ve 60 yaş ve üzeri olanların oranı % 1.1’dir. Bu bağlamda araştırmaya katılan belediye çalışanlarının yaklaşık % 71’inin 30-49 yaş grubuna girdiğini diğer bir ifadeyle orta yaş grubuna giren çalışanlardan oluştuğunu ileri sürmek mümkün görülmektedir.

Katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde belediye çalışanlarının % 37,3’ünün ilköğretim, % 29,3’ünün lise, % 11,2’sinin ön lisans, % 19,4’ünün lisans ve % 2,8’inin ise yüksek lisans ve doktora şeklinde lisansüstü eğitim seviyesine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Ankete cevap veren katılımcıların % 68,7’si evli, % 26,5’i bekar ve % 4,7’si ise boşanmış veya dul statüsündedir. Katılımcıların % 33,2’sinin çocuğu bulunmazken, iki çocuğa sahip olanların oranı % 28,2 ve dört ve fazlası çocuğa sahip olanların oranı ise % 3,6’dır.

Tablo 4.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		<b>N (Frekans)</b>	<b>% (Yüzde)</b>
Cinsiyet	Kadın	136	22.1
	Erkek	478	77.9
	Toplam	614	100.0
Yaş	18-29 arası	105	17.1
	30-39 arası	219	35.7
	40-49 arası	218	35.5
	50-59 arası	65	10.6
	60 ve üzeri	7	1.1
	Toplam	614	100.0
Öğrenim Durumu	İlköğretim	229	37.3
	Lise	180	29.3
	Ön Lisans	69	11.2
	Lisans	119	19.4
	Yüksek Lisans / Doktora	17	2.8
	Toplam	614	100.0
Medeni Durum	Evli	422	68.7
	Bekar	163	26.5
	Boşanmış / Dul	29	4.7
	Toplam	614	100.0
Çocuk Sayısı	0	204	33.2
	1	134	21.8
	2	173	28.2
	3	81	13.2
	4 ve fazlası	22	3.6
	Toplam	614	100.0
Pozisyon	Yönetici	22	3.6
	Memur	100	16.3
	İşçi	492	80.1
	Toplam	614	100.0
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	86	14.0
	1-4 yıl	198	32.2
	5-9 yıl	181	29.5
	10-14	77	12.5
	15 ve fazlası	72	11.7
	Toplam	614	100.0
Gelir Durumu	Asgari Ücret-3200	448	73.0
	3201-3500	13	2.1
	3501-3800	3	0.5
	3801-4000	6	1.0
	4001 ve üzeri	144	23.5
	Toplam	614	100.0

Ankete cevap veren belediye çalışanlarının % 3.6'sı yönetici, % 16,3'ü memur ve % 80.1'i ise işçi pozisyonunda görev yapmaktadır. Katılımcıların kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olanların oranı % 14; 1-4 yıl arası olanların oranı % 32.2; 5-9 yıl arası olanların oranı % 29.5; 10-14 yıl arası olanların oranı % 12.5 ve 15 ve üzeri olanların oranı ise % 11.7'dir. Belediye personelinin yaklaşık  $\frac{3}{4}$ 'ü asgari ücret ve 3200 TL arasında bir ücret alırlarken geriye kalan yaklaşık  $\frac{1}{4}$ 'lük bölümü ise 4001 TL ve üzerinde bir ücret almaktadırlar.

#### 4.7.2. Faktör Analizleri

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak ve daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek ve özetlemek için kullanılan bir grup çok değişkenli analiz tekniğidir. Bir başka deyişle faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin belirlenmesi ve araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmak için yapılan bir analizdir (Büyüköztürk, 2002: 470). Aşağıdaki paragraflarda araştırmada kullanılan Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri, Örgütsel Muhalefet ve Çalışmaya Tutkunluk Ölçekleri için yapılan faktör analizlerine yer verilmektedir.

Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri Ölçeği'nin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Yapılan ilk analizde faktör dağılımını bozduğu ve faktör yükleri düşük çıktığı gerekçesiyle "Bulduğum birim, diğer birimlere kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir" ve "Kurumumuzda yenilikçi fikir ve uygulamalar çok riskli olarak algılanır ve dirençle karşılanır" maddeleri ölçekten çıkarılmış ve tekrar faktör analizi yapılmıştır. Yapılan ikinci faktör analizinde Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,936 olarak elde edilmiş ve dolayısıyla kabul edilebilir sınır olan 0,60'ın üzerinde bir değer bulunmuştur. Çalışmada yapılan istatistiksel analizden Bartlett Sphericity testi sonucu ( $\chi^2 = 4359.070$ ,  $df = 78$ ,  $sig. = .000$ ) anlamlı bulunmuştur. Yapılan KMO ve Bartlett Sphericity sonuçlarına bakıldığında veri setinin faktör analizi yapmak için uygun ve yeterli olduğu söylenebilmektedir. Yapılan açımlayıcı faktör analizinde 15 maddenin tek faktörde toplandığı ve varyansın % 51.881'ini açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 4.2: Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri Ölçeği Faktör Yükleri

Ölçek Maddeleri		Faktör Yükleri
YYE1	Eğitim seviyemi artırdıkça risk alma isteğim de artar.	.445
YYE3	Birimimiz yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve ürün fikirlerini sürekli araştırır.	.606
YYE5	Birimimizde yaratıcı düşünceler üretilir ve tartışılır.	.714
YYE6	Birimimizde yeni düşünceleri hayata geçirmek için gerekli kaynaklar araştırılır, temin edilir ve güvenceye alınır.	.762
YYE7	Birimimizde yeni fikirlerin uygulanması için uygun plan ve programlar oluşturulur.	.768
YYE8	Kurumumuz çoğunlukla yeni proje ve hizmetleriyle il içerisinde hizmet anlayışında ilk olmayı hedeflemektedir.	.766
YYE9	Araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler kurumumuzda çok çabuk kabul görür.	.793
YYE10	Kurumumuz diğer belediyelerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.	.733
YYE11	Kurumumuz kamuya hizmet sunmada diğerlerinden daha farklı olmayı hedeflemiştir.	.745
YYE12	Yeni düşünce ve uygulamalar, kurumumuzdaki program ve proje yönetimlerinde kolayca kabul görür.	.745
YYE13	Belediye olarak, kuruluşumuzun proje ve hizmetlerinden yararlananlardan, bunların kalite ve faydasına yönelik düzenli geri bildirim(görüş) alıyoruz.	.766
YYE14	Kurumumuzda sürekli yenilik yapmaya elverişli bir ortam söz konusudur.	.759
YYE15	Kurumumuz tüm fuar faaliyetlerini ve tasarım yarışmalarını yakından takip eder.	.690

Tablo 4.2. incelendiğinde “Eğitim seviyemi artırdıkça risk alma isteğim de artar” maddesinin .445 değeri ile en düşük faktör yüküne; “Araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler kurumumuzda çok çabuk kabul görür” maddesinin ise .793 değeri ile en yüksek faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel Muhalefet Ölçeği'nin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,813 olarak elde edilmiştir. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda Bartlett Sphericity testi sonucu ( $\chi^2 = 2129.747$ ,  $df = 105$ ,  $sig. = .000$ ) anlamlı bulunmuştur. KMO ve Bartlett Sphericity testlerinin sonuçlarına bakıldığında veri setinin faktör analizi yapmak için uygun olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan açımlayıcı faktör analizinde “Belediye yönetimini sorgulamam” ve “Kurum politikalarını sorgulamaktan çekinirim” maddeleri faktör yüklerini bozduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Söz konusu iki madde çıkarıldıktan sonra geriye kalan 13 maddenin iki faktörde (dikey ve yatay muhalefet) toplandığı ve birinci faktörün (dikey muhalefetin) varyansın % 30.312'sini, ikinci

faktörün (yatay muhalefetin) varyansın % 13.392'sini, bu iki faktörün ise toplam varyansın % 43.704'ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.3: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Faktör Yükleri

Ölçek Maddeleri			Faktör Yükleri	
Dikey Muhalefet	ÖM1	Kurumumda soru sormaktan veya karşıt fikirler sunmaktan <b>çekinirim</b> .	.677	
	ÖM4	Kurumda alınan kararlara katılmadığımda bu durumu yetkililere <b>söylemem</b> .	.746	
	ÖM5	Kurumda alınan kararları sorgulamak istediğimde bu durumu idarecilerle konuşurum.	.443	
	ÖM6	Kurumdaki yetersizlikleri gidermek için idarecilere önerilerde bulunurum.	.626	
	ÖM7	Yönetimle anlaşamadığımız konuları kendilerine <b>bildirmem</b> .	.594	
	ÖM8	Personele adil davranılmadığına inandığımda bunu yönetime bildiririm.	.638	
Yatay Muhalefet	ÖM9	Kurumumdaki yetersizlikleri herkesin yanında eleştiririm.		.587
	ÖM10	İş arkadaşlarım kurumdaki örgütsel değişiklikleri sorguladıklarında onların yanında yer alırım.		.620
	ÖM11	Bu kuruma ilişkin eleştirilerimi kurumdaki diğer personellerle açıkça paylaşıyorum.		.726
	ÖM12	Kurum politikalarından memnun olmadığımda bunu herkese bildiririm.		.673
	ÖM13	Diğer personelle bu kurumda işlerin yapılış şekline ilişkin duygularımı paylaşıyorum.		.727
	ÖM14	Kurumumu diğer personelin yanında <b>eleştirmem</b> .		.492
	ÖM15	İş arkadaşlarımla kurumdaki rahatsızlık verici konuları rahatça konuşurum.		.632

Tablo 4.3. incelendiğinde “Kurumda alınan kararları sorgulamak istediğimde bu durumu idarecilerle konuşurum” maddesinin .443 değeri ile en düşük faktör yüküne; “Kurumda alınan kararlara katılmadığımda bu durumu yetkililere söylemem” maddesinin ise .746 değeri ile en yüksek faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir.

Çalışmanın bir diğer bağımlı değişkeni olan Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği'nin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,948 olarak bulunmuştur. Ayrıca Bartlett Sphericity testi sonucu ( $\chi^2 = 7798.511$ ,  $df = 136$ ,  $sig. = .000$ ) olarak anlamlı bulunmuştur. KMO ve Bartlett Sphericity testlerinin sonuçlarına bakıldığında veri setinin faktör analizi yapmaya elverişli olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan açımlayıcı faktör analizinde 17 maddenin üç faktörde (dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık) toplandığı görülmektedir. Ölçeğin birinci faktörünün (dinçlik) varyansın %

55.064'ünü, ikinci faktörün (yoğunlaşma) varyansın % 8.821'ini, üçüncü faktörün (adanmışlık) varyansın % 5.308'ini ve söz konusu üç faktörün ise toplam varyansın % 69.193'ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.4: Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Faktör Yükleri

		Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri		
Dinçlik	ÇT1	İşimi yaparken enerji dolu olurum.	.805		
	ÇT2	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	.841		
	ÇT3	İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.	.617		
	ÇT4	Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.	.803		
	ÇT5	Çok uzun saatler çalışabilirim.	.644		
	ÇT6	Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.	.798		
Yoğunlaşma	ÇT7	Çalışırken işime dalıp giderim.		.725	
	ÇT8	Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.		.785	
	ÇT9	Çalışırken çevremdeki her şeyi unutup veririm.		.635	
	ÇT10	Çalışırken mola vermekte zorlanırım.		.637	
	ÇT11	Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.		.785	
	ÇT12	Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.		.673	
Adanmışlık	ÇT13	Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.			.805
	ÇT14	İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.			.748
	ÇT15	Yaptığım işle gurur duyarım.			.835
	ÇT16	İşim bana ilham verir.			.787
	ÇT17	İşimi hevesle yaparım.			.858

Tablo 4.4. incelendiğinde “İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım” maddesinin .617 değeri ile en düşük faktör yüküne; “İşimi hevesle yaparım” maddesinin ise .858 değeri ile en yüksek faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir.

#### 4.7.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, kullanılan ölçekte yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen konuyu ne derece yansıttığını göstermektedir. Güvenilirlik, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkarılabilecek analizler için bir temel teşkil etmektedir. Ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla Cronbach Alfa testi kullanılmıştır.

Ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarını ölçmek için Cronbach Alfa güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Tablo 4.5: Cronbach's Alpha Katsayısının Değer Aralığı ve Yorumları

Alfa Katsayısı	Açıklama
0,80 - 1,00	Geliştirilen ölçek/test yüksek güvenilirliğe sahiptir
0,60 - 0,80	Geliştirilen test oldukça güvenilirdir
0,40 - 0,59	Geliştirilen testin güvenilirliği düşüktür
0,00 - 0,39	Geliştirilen test güvenilirliği yoktur

**Kaynak:** Alpar, (2017), 784.

Tablo 4.9'da görüleceği üzere 0,80-1,00 aralığı ölçeğin ya da testin yüksek güven aralığında olduğunu gösterirken, katsayının 0,40'ın altında kalması ise geliştirilen test ya da ölçeğin güvenilir olmadığını göstermektedir (Alpar, 2017: 784).

Tablo 4.6: Güvenilirlik Analizi

Boyut / Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri	13	.917
Örgütsel Muhalefet	13	.752
Dikey Muhalefet	6	.684
Yatay Muhalefet	7	.797
Çalışmaya Tutkunluk	17	.943
Dinçlik	6	.884
Yoğunlaşma	6	.842
Adanmışlık	5	.926

Tüm ölçeklerin Cronbach Alfa katsayısı 0,70'den büyük bulunmuştur. Bu değerler ölçeklerin kabul edilebilir bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

#### 4.7.4. Normallik Testi

Çalışmanın araştırma kısmında hangi analiz yöntemlerinin uygulanacağına karar vermek için normallik analizi kullanılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın veri setinin normal dağılım gösterdiğinin kabul edilebilmesi için çarpıklık ile basıklık değerlerinin anlamlılık düzeyinin 0.05 olması gerekmektedir (Erdoğan, Bayram ve Deniz, 2007: 4). Diğer bir ifadeyle verilerin normal dağılım gösterip göstermediği normallik testi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Normallik testi için kurulan hipotezler şunlardır:

H<sub>0</sub>: % 95 güven aralığında veriler normal dağılıma uygundur.

H<sub>1</sub>: % 95 güven aralığında veriler normal dağılıma uygun değildir.

Normallik dağılım testi sonuçlarına göre sig. > 0.05 ise % 5 önem seviyesinde yani % 95 güven aralığında verilerin normal dağılıma uygun sapma gösterdiği şeklinde yorumlanmaktadır. Ayrıca normal dağılım testinde  $n \geq 30$  ise genellikle Kolmogorov-Smirnov anlamlılık değeri,  $n < 30$  ise Shapiro-Wilk anlamlılık değeri kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2017: 42). Normallik testi yapılırken Tabachnik ve Fidell'e (2013) göre

Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerleri -1.50 ile +1.50 arasında ise normal dağılım gösterdiği şeklinde kabul edilmektedir. George ve Mallery (2010) ise Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerlerinin -2.00 ile +2,00 arasında olmasını normal dağılım olarak kabul etmişlerdir (Özdemir, 2019: 16).

Tablo 4.7: Basıklık-Çarpıklık Değerleri

Değişkenler	Basıklık (Kurtosis)	Çarpıklık (Skewness)
Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri (YYE)	.337	-.502
Örgütsel Muhalefet (ÖM)	.392	-.004
Dikey Örgütsel Muhalefet (DÖM)	.628	-.135
Yatay Örgütsel Muhalefet (YÖM)	.043	.023
Çalışmaya Tutkunluk (ÇT)	1.836	-1.223
Dinçlik (DNÇÇT)	1.803	-1.244
Yoğunlaşma (YĞNÇT)	.215	-.469
Adanmışlık (ADMÇT)	1.448	-.898

Tablo 4.7. incelendiğinde Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerlerinin -1.244 ile + 1.836 arasında değiştiği görülmektedir. Bu bağlamda çarpıklık ve basıklık değerlerinin + 1.96 ile - 1.96 arasında olduğu, dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterdiği ve “H<sub>0</sub>: % 95 güven aralığında veriler normal dağılıma uygundur” hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca kutu grafikleri ve histogram analizleri sonucu da verilerin normalliğine işaret etmektedir. Verilerin normal dağılım gösterdiğinin bir diğer delili merkezi limit teoreminin gerekliliği olan  $n > 30$  kuralını da sağlamasıdır. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle analizlerde parametrik testler kullanılmıştır.

#### 4.7.5. Fark Analizleri

Daha önce ifade edildiği üzere veri setinin normal dağılım göstermesi nedeniyle verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır. Bu bağlamda fark analizleri kapsamında ikiden fazla grup arasındaki farklılığı belirleyebilmek için parametrik testlerden olan tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Tek yönlü ANOVA testi bir taraftan değişkenler arasındaki farklılığı tespit ederken diğer taraftan değişkenlerin birbirleri üzerinde etkilerini de göstermektedir. Bu etkiler çoklu kıyaslama testleri ile analiz edilmektedir. Çoklu karşılaştırma testlerine göre verilerin homojen olup olmadığı önem arz etmektedir. Veriler homojen dağılıyorsa Tukey, Scheffe, Duncan ve diğer çoklu kıyaslamalardan faydalanılmaktadır. Veriler homojen dağılmıyorsa Tamhane's T2, Dunnet's T3, Games Ovel, Dunnet's C çoklu kıyaslama testlerinden yararlanılmaktadır (Balcı ve Ahi, 2016: 277-278).

Grup sayısı birbirinden farklı olduğu ve homojen dağıldığında Scheffe testi kullanılır. Özellikle sosyal bilimlerdeki anket çalışmalarında grup sayısı birbirinden farklı olduğundan Scheffe testinin kullanılması tavsiye edilmektedir (Can, 2016: 152). Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda sosyo-demografik özellikler ile yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri, çalışanların örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk davranışları arasındaki farklılığı belirleyebilmek için t-testi ve ANOVA analizlerinden yararlanılmıştır. Cinsiyet (erkek-kadın) değişkeni gibi iki farklı katılımcı grubun olduğu değişkenlerde farklılık analizi için t- testi uygulanırken; ikiden çok grup katılımcısı olan yaş, öğrenim durumu, medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı, çalışma süresi, pozisyon ve gelir düzeyi gibi değişkenlerde ise tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler ve boyutlarına ait ortalamaları değerlendirmek üzere Tablo 4.8.'deki aralıklar kullanılmıştır. Puan Aralığı = (En Yüksek Değer-En Düşük Değer)/5 = 5-1/5 = 4/5 = 0,80 olarak hesaplanmış ve bu değer cevap kodlarının en düşüğü olan 1,00'den başlayarak ardışık olarak sonraki değerlere eklenmesi suretiyle değerlendirme aralıkları elde edilmiştir. Bu bağlamda aritmetik ortalamaları değerlendirme aralıkları aşağıdaki Tablo'da gösterilmektedir.

Tablo 4.8: Aritmetik Ortalama Değerlendirme Aralıkları

Aralık	Aralığın Değeri
1.00 - 1.80	Çok Düşük
1.81 - 2.60	Düşük
2.61 - 3.40	Orta
3.41 - 4.20	Yüksek
4.21 - 5.00	Çok Yüksek

Atakum Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 4.9: Değişkenlerin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	Sig. (p)
Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri	Kadın	136	3.5939	.65424	.461	.645
	Erkek	478	3.5573	.85657		
Örgütsel Muhalefet	Kadın	136	3.1629	.48840	-1.592	.112
	Erkek	478	3.2527	.60372		
Çalışmaya Tutkunluk	Kadın	136	3.9775	.61353	1.834	.075
	Erkek	478	3.8303	.87701		

Tablo 4.9 ele alındığında araştırmaya katılan belediye personelinin yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri, örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk puan ortalamalarının *cinsiyet* değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Diğer bir ifadeyle bağımsız örneklem t-testi sonucuna göre iki grup (kadın-erkek) arasındaki varyansın popülasyonda homojen olarak dağıldığı ve kadın ve erkeklerin söz konusu değişkenleri değerlendirmede farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla bu bulgular doğrultusunda “H<sub>5</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir”, “H<sub>6</sub>: Örgütsel muhalefet davranışları çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir” ve “H<sub>7</sub>: Çalışmaya tutkunluk davranışları çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir” hipotezlerinin red edildiğini ileri sürmek mümkündür.

Tablo 4.10: Değişkenlerin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

		<b>N</b>	<b>M</b>	<b>S.S.</b>	<b>F</b>	<b>Sig</b>
Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri	18-29	105	3.5846	.83113	.150	.980
	30-39	219	3.5360	.75543		
	40-49	218	3.5663	.87803		
	50-59	65	3.6249	.78969		
	60 +	7	3.6410	.88868		
	Toplam	614	3.5654	.81573		
Örgütsel Muhalefet	18-29	105	3.1890	.49336	.480	.792
	30-39	219	3.2244	.57730		
	40-49	218	3.2354	.62296		
	50-59	65	3.3266	.57564		
	60 +	7	3.1795	.73568		
	Toplam	614	3.2328	.58098		
Çalışmaya Tutkunluk	18-29	105	3.8196	.78630	.989	.424
	30-39	219	3.9221	.70139		
	40-49	218	3.8440	.92697		
	50-59	65	3.7484	.93637		
	60 +	7	4.2647	.70466		
	Toplam	614	3.8629	.82773		

Tablo 4.10 incelendiğinde çalışanların yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri, örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk puan ortalamalarının *yaş grupları* değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular doğrultusunda “H<sub>8</sub>: Yöneticilerin

yenilikçilik eğilimleri çalışanların yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir”, “H<sub>9</sub>: Örgütsel muhalefet davranışları çalışanların yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir” ve “H<sub>10</sub>: Çalışmaya tutkunluk davranışları çalışanların yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir” hipotezleri red edilmektedir.

Tablo 4.11: Değişkenlerin Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

		N	M	S.S.	F	Sig
Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri	İlköğretim	229	3.4746	.92941	3.819	<b>.004</b>
	Lise	180	3.5769	.75459		
	Ön Lisans	69	3.8941	.56682		
	Lisans	119	3.5591	.74092		
	Yüksek Lisans / Doktora	17	3.3756	.88122		
	Toplam	614	3.5654	.81573		
Örgütsel Muhalefet	İlköğretim	229	3.2667	.67162	1.467	.211
	Lise	180	3.2132	.55350		
	Ön Lisans	69	3.2787	.53230		
	Lisans	119	3.2120	.46651		
	Yüksek Lisans / Doktora	17	2.9412	.37932		
	Toplam	614	3.2328	.58098		
Çalışmaya Tutkunluk	İlköğretim	229	3.7729	.99342	2.635	<b>.033</b>
	Lise	180	3.9343	.77255		
	Ön Lisans	69	4.0887	.56020		
	Lisans	119	3.8260	.62790		
	Yüksek Lisans / Doktora	17	3.6609	.90642		
	Toplam	614	3.8629	.82773		

p<0,05\* p<0,01\*\*

Tablo 4.11 incelendiğinde araştırmaya katılan belediye çalışanlarının yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin (YYE: p = .004, p < 0,01) ve çalışmaya tutkunluk (ÇT: p = .033, p < 0,05) puan ortalamalarının *öğrenim durumu* değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan Anova analizi sonucunda grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur.

Bu farkın hangi öğrenim düzeyleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Tukey testi sonuçlarına bakılmıştır. Tablo 4.12’de görüldüğü üzere yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri değişkeni açısından bu farklılığın ön lisans ile ilköğretim, lise ve lisans aralığındaki çalışanlar arasında ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda “H<sub>11</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir” hipotezi **kabul** edilmiştir.

Tablo 4.12: Çalışanların Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşan Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri Faktörünün Gruplararası Karşılaştırılması  
(TUKEY Testi Sonuçları)

Faktör	(I)	(J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Sig
Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri	Ön Lisans	İlköğretim	.41945*	.002
		Lise	.31717*	.045
		Lisans	.33494*	.050

p<0,05\* p<0,01\*\*

Çalışmaya tutkunluk değişkeninde görülen farkın hangi öğrenim düzeyleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Tukey testi sonuçları incelendiğinde bu farklılığın ön lisans ile ilköğretim grubu arasında ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda “H<sub>13</sub>: Çalışmaya tutkunluk davranışları çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir” hipotezi *kabul* edilmiştir.

Tablo 4.13: Çalışanların Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşan Çalışmaya Tutkunluk Faktörünün Gruplararası Karşılaştırılması  
(TUKEY Testi Sonuçları)

Faktör	(I)	(J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Sig
Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri	Ön Lisans	İlköğretim	.31574*	.043

p<0,05\* p<0,01\*\*

Öte yandan çalışmanın bağımlı değişkenlerinden örgütsel muhalefet puan ortalamaları ile öğrenim durumu değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p > 0,05, p > 0,01). Dolayısıyla “H<sub>12</sub>: Örgütsel muhalefet davranışları çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 4.14: Değişkenlerin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

		N	M	S.S.	F	Sig
Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri	Evli	422	3.5565	.83501	2.543	.079
	Bekar	163	3.5300	.77876		
	Boşanmış / Dul	29	3.8939	.67481		
	Toplam	614	3.5654	.81573		
Örgütsel Muhalefet	Evli	422	3.2238	.60658	.642	.527
	Bekar	163	3.2350	.53254		
	Boşanmış / Dul	29	3.3501	.44834		

	Toplam	614	3.2328	.58098		
Çalışmaya Tutkunluk	Evli	422	3.8726	.86225	.118	.889
	Bekar	163	3.8473	.73321		
	Boşanmış / Dul	29	3.8093	.83953		
	Toplam	614	3.8629	.82773		

p<0,05\* p<0,01\*\*

Tablo 4.14’de görüldüğü üzere çalışanların yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri, örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk puan ortalamalarının *medeni durum* değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan Anova analizi sonucunda grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Dolayısıyla “H<sub>14</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri çalışanların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir”, “H<sub>15</sub>: Örgütsel muhalefet davranışları çalışanların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir” ve “H<sub>16</sub>: Çalışmaya tutkunluk davranışları çalışanların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir” hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 4.15: Değişkenlerin Çocuk Sayısına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

		N	M	S.S.	F	Sig
Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri	0	204	3.5969	.74092	.657	.622
	1	134	3.6257	.80012		
	2	173	3.5042	.79251		
	3	81	3.5537	1.00299		
	4 ve fazlası	22	3.4301	1.00145		
	Toplam	614	3.5654	.81573		
Örgütsel Muhalefet	0	204	3.2523	.52753	.803	.524
	1	134	3.2767	.54000		
	2	173	3.1956	.58873		
	3	81	3.2317	.69651		
	4 ve fazlası	22	3.0804	.75982		
	Toplam	614	3.2328	.58098		
Çalışmaya Tutkunluk	0	204	3.8772	.71462	1.646	.161
	1	134	4.0048	.68638		
	2	173	3.7844	.94615		
	3	81	3.7865	.96923		
	4 ve fazlası	22	3.7647	.97708		
	Toplam	614	3.8629	.82773		

p<0,05\* p<0,01\*\*

Tablo 4.15 değerlendirildiğinde çalışanların yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri, örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk puan ortalamalarının *çocuk sayısı* değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan Anova analizi sonucunda grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Dolayısıyla “H<sub>17</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri

çalışanların çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir”, “H<sub>18</sub>: Örgütsel muhalefet davranışları çalışanların çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir” ve “H<sub>19</sub>: Çalışmaya tutkunluk davranışları çalışanların çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir” hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 4.16: Değişkenlerin Pozisyona Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

		N	M	S.S.	F	Sig
Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri	Yönetici	22	3.5699	.87791	.993	.371
	Memur	100	3.6700	.66147		
	İşçi	492	3.5439	.84076		
	Toplam	614	3.5654	.81573		
Örgütsel Muhalefet	Yönetici	22	3.1853	.61706	.152	.859
	Memur	100	3.2138	.44000		
	İşçi	492	3.2387	.60487		
	Toplam	614	3.2328	.58098		
Çalışmaya Tutkunluk	Yönetici	22	3.9278	.95420	.649	.523
	Memur	100	3.9418	.58862		
	İşçi	492	3.8440	.86300		
	Toplam	614	3.8629	.82773		

p<0,05\* p<0,01\*\*

Tablo 4.16 incelendiğinde belediye çalışanlarının yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri, örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk puan ortalamalarının *pozisyon* değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova analizinde grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır (p > 0,05). Dolayısıyla “H<sub>20</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri çalışanların kurumdaki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir”, “H<sub>21</sub>: Örgütsel muhalefet davranışları çalışanların kurumdaki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir” ve “H<sub>22</sub>: Çalışmaya tutkunluk davranışları çalışanların kurumdaki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir” hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 4.17: Değişkenlerin Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

		N	M	S.S.	F	Sig
Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri	1 yıldan az	86	3.6959	.83325	2.098	.080
	1-4 yıl	198	3.6301	.83367		
	5-9 yıl	181	3.5512	.77725		
	10-14	77	3.4486	.67815		
	15 ve fazlası	72	3.3921	.94000		
	Toplam	614	3.5654	.81573		
Örgütsel Muhalefet	1 yıldan az	86	3.3631	.60978	3.037	.001
	1-4 yıl	198	3.2883	.56790		

	5-9 yıl	181	3.1441	.59280		
	10-14	77	3.2348	.50425		
	15 ve fazlası	72	3.1453	.59508		
	Toplam	614	3.2328	.58098		
Çalışmaya Tutkunluk	1 yıldan az	86	3.9200	.75433	.122	.975
	1-4 yıl	198	3.8485	.89979		
	5-9 yıl	181	3.8557	.75459		
	10-14	77	3.8617	.74802		
	15 ve fazlası	72	3.8538	.96979		
	Toplam	614	3.8629	.82773		

p<0,05\* p<0,01\*\*

Tablo 4.17’de görüldüğü üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda çalışanların yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ve çalışmaya tutkunluk puan ortalamalarının *kurumdaki çalışma süresi* değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır (p > 0,05). Bu bulgular doğrultusunda “H<sub>23</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir” ve “H<sub>25</sub>: Çalışmaya tutkunluk davranışları çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir” hipotezleri red edilmiştir. Buna karşın yapılan Anova analizinde çalışanların örgütsel muhalefet puanlarının *kurumdaki çalışma süresi* değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır (p < 0,01).

Tablo 4.18: Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşan Faktörlerin Gruplararası Karşılaştırılması (TUKEY Testi Sonuçları)

Faktör	(I)	(J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Sig
Örgütsel Muhalefet	1 yıldan az	5-9 yıl	.21908*	.032

p<0,05\* p<0,01\*\*

Bu farkın hangi çalışma süreleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Tukey testi sonuçları Tablo 4.18’de gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde bu farklılığın 1 yıldan az çalışanlar ile 5-9 yıl aralığındaki çalışanlar arasında ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda “H<sub>24</sub>: Örgütsel muhalefet davranışları çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir” hipotezi *kabul* edilmiştir.

Tablo 4.19: Değişkenlerin Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

		N	M	S.S.	F	Sig
Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri	Asgari Ücret-3200	448	3.5755	.82781	1.377	.240
	3201-3500	13	3.4675	1.05913		
	3501-3800	3	2.9487	.59750		
	3801-4000	6	4.1667	.33852		
	4001 ve üzeri	144	3.5304	.76268		
	Toplam	614	3.5654	.81573		
Örgütsel Muhalefet	Asgari Ücret-3200	448	3.2357	.60123	2.157	.072
	3201-3500	13	3.5325	.72736		
	3501-3800	3	3.1026	.58245		
	3801-4000	6	3.6923	.46664		
	4001 ve üzeri	144	3.1800	.48991		
	Toplam	614	3.2328	.58098		
Çalışmaya Tutkunluk	Asgari Ücret-3200	448	3.8483	.86416	.652	.626
	3201-3500	13	3.7692	1.05786		
	3501-3800	3	3.5294	.82981		
	3801-4000	6	4.2647	.51382		
	4001 ve üzeri	144	3.9069	.69097		
	Toplam	614	3.8629	.82773		

p<0,05\* p<0,01\*\*

Tablo 4.19’da görüldüğü üzere çalışanların yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri, örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk puan ortalamalarının *gelir durumu* değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan Anova analizi sonucunda grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Dolayısıyla “H<sub>26</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri çalışanların gelir durumuna göre farklılık göstermektedir”, “H<sub>27</sub>: Örgütsel muhalefet davranışları çalışanların gelir durumuna göre farklılık göstermektedir” ve “H<sub>28</sub>: Çalışmaya tutkunluk davranışları çalışanların gelir durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezleri red edilmiştir.

#### 4.7.6. Korelasyon Analizi

Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri, örgütsel muhalefet ve boyutları, çalışmaya tutkunluk ve boyutları değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönünü ve şiddetini tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizinin sonuçları Tablo 4.20’de gösterilmiştir. Korelasyon, iki değişkenin birlikte değişiminin bir ölçüsüdür. Korelasyon katsayısı matematiksel olarak -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Korelasyonun büyüklüğü

(0-1) iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü gösterirken işareti (+, -) değişkenlerin aynı yönde (+) artıp azaldığını ya da zıt yönlere (-) artış ve azalış gösterdiğini belirtmektedir. Eğer iki değişken arasında hiç ilişki yoksa korelasyon katsayısı sıfır ya da sıfıra yakın bulunmaktadır. Eğer iki değişken birbiriyle yüzde yüz oranında ilişkili ise korelasyon maksimum (1) değeri (mükemmel ilişki) almaktadır.

Tablo 4.20: Korelasyon Analizi

Değişkenler	ORT	SS	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) YYE	3.5654	.81573	1							
(2) ÖM	3.2328	.58098	.418**	1						
(3) ÇT	3.8629	.82773	.523**	.357**	1					
(4) DÖM	3.4148	.55638	.449**	.673**	.338**	1				
(5) YÖM	3.0768	.83576	.283**	.907**	.268**	.299**	1			
(6) DNÇÇT	3.9327	.92353	.504**	.333**	.927**	.330**	.242**	1		
(7) YĞNÇT	3.5768	.89767	.442**	.295**	.891**	.255**	.235**	.726**	1	
(8) ADMÇT	4.1225	.92356	.474**	.346**	.895**	.339**	.253**	.779**	.679**	1

p<0,01\*\*

Korelasyon katsayısı yorumlanırken iki değişken arasında hesaplanan korelasyon (r) değeri;

- $r < 0.20$  ve sıfıra yakın değerler ilişkinin olmadığı ya da çok zayıf ilişkiyi,
- $0.20 - 0.39$  arasında ise zayıf ilişkiyi,
- $0.40 - 0.59$  arasında ise orta düzeyde ilişkiyi
- $0.60 - 0.79$  arasında ise yüksek düzeyde ilişkiyi ve
- $0.80 - 1.0$  ise çok yüksek ilişkiyi işaret etmektedir.

Söz konusu tablo incelendiğinde tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görülmektedir. Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ile örgütsel muhalefet arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif ( $p < 0.01$ ;  $r = .418$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin artması durumunda çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarının da artacağı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu sonuca göre “H<sub>3</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ve örgütsel muhalefet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi **kabul** edilmektedir. Tablo 4.20’ye göre yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ile çalışanların çalışmaya tutkunluk davranışları arasında da orta düzeyde anlamlı ve pozitif ( $p < 0.01$ ;  $r = .523$ ) bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri arttığında çalışanların çalışmaya tutkunluk davranışları da artış göstermektedir. Dolayısıyla “H<sub>4</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ve çalışmaya tutkunluk arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi de **kabul** edilmiştir.

Tablo 4.20'deki değişkenler arasındaki korelasyon incelendiğinde en güçlü ilişkinin çalışmaya tutkunluk ile çalışmaya tutkunluğun dinçlik alt boyutu arasında çok yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif ( $p < 0.01$ ;  $r = .927$ ) bir ilişki şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. En zayıf ilişkinin ise örgütsel muhalefetin yatay alt boyutu ile çalışmaya tutkunluğun yoğunlaşma alt boyutu arasında ( $r = .235$ ) ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Söz konusu tablodaki veriler doğrultusunda “ $H_{3a}$ : Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ve dikey muhalefet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır”, “ $H_{3b}$ : Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ve yatay muhalefet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır”, “ $H_{4a}$ : Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ve çalışmaya tutkunluğun dinçlik boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır”, “ $H_{4b}$ : Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ve çalışmaya tutkunluğun yoğunlaşma boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” ve “ $H_{4c}$ : Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ve çalışmaya tutkunluğun adanmışlık boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezleri **kabul** edilmektedir.

#### 4.7.7. Regresyon Analizi

Araştırma modeli doğrultusunda ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla iki adet regresyon modeli kurulmuştur. Birinci modelde yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ile örgütsel muhalefetin iki alt boyutu arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin örgütsel muhalefet ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.21'de görülmektedir.

Bağımsız değişken olan yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ile bağımlı değişken olan örgütsel muhalefet ve alt boyutları arasında yapılan regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında -1 ile +1 arasında değişen değerler alan korelasyon katsayısının bu modeldeki oranın  $r = .476$  olduğu görülmektedir. Belirlilik katsayısı olan  $R^2$  ise yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin modelin % 22'sini açıkladığını göstermektedir. Modelin anlamlılık değeri olan F ise (89.264) kurulan modelin %1 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğunu belirtmektedir. Yani rgtsel muhalefet ve alt boyutları değişkenlerini yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ile tahmin etmek istatistiksel olarak anlamlı ve mümkündür. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin örgütsel muhalefetin yordayıcısı olduğunu ileri sürmek mümkün görülmektedir.

Tablo 4.21: Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki Regresyon Analizi

	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	$\beta$	SH	Beta		
Sabit (Constant)	1.070	.189		5.660	.000
Örgütsel Muhalefet	.372	.050	.265	7.501	.000
<i>Dikey Örgütsel Muhalefet</i>	.587	.055	.400	10.728	.000
<i>Yatay Örgütsel Muhalefet</i>	.160	.036	.164	4.395	.000
R				.476	
R <sup>2</sup>				.226	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>				.224	
F				89.264	

Tablodaki Beta değerlerinden hareketle yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin örgütsel muhalefet ( $\beta = .372$ ), dikey örgütsel muhalefet ( $\beta = .587$ ) ve yatay örgütsel muhalefet ( $\beta = .160$ ) üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarını artırmaktadır. Dolayısıyla “ $H_1$ : Yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”, “ $H_{1a}$ : Yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin dikey örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” ve “ $H_{1b}$ : Yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin yatay örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezleri **kabul** edilmiştir.

İkinci regresyon modelinde yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin çalışmaya tutkunluk ve alt boyutları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Kurulan modelin regresyon analizi sonuçları Tablo 4.22’de gösterilmektedir.

Tablo 4.22 incelendiğinde yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ile çalışmaya tutkunluk ve alt boyutları arasında kurulan modeldeki belirlilik katsayısının  $R^2 = .277$  olduğu yani yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin modelin % 27’sini açıkladığı görülmektedir. Modelin anlamlılık değeri olan F ise (77.949) olduğu ve kurulan modelin %1 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda çalışmaya tutkunluk ve alt boyutları değişkenlerini yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ile tahmin etmek istatistiksel olarak anlamlı ve mümkündür.

Tablo 4.22: Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri ile Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki Regresyon Analizi

	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	$\beta$	SH	Beta		
Sabit (Constant)	1.566	.135		11.850	.000
Çalışmaya Tutkunluk	.516	.034	.523	15.185	.000
<i>Dinçlik</i>	.249	.054	.282	4.643	.000
<i>Yoğunlaşma</i>	.108	.047	.119	2.286	.023
<i>Adanmışlık</i>	.154	.050	.174	3.056	.002
R				.526	
R <sup>2</sup>				.277	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>				.274	
F				77.949	

Tablodaki Beta değerlerinden hareketle yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin çalışmaya tutkunluk ( $\beta = .516$ ), dinçlik ( $\beta = .249$ ), yoğunlaşma ( $\beta = .108$ ) ve adanmışlık ( $\beta = .154$ ) alt boyutları üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri çalışanların çalışmaya tutkunluk davranışlarını artırmaktadır. Dolayısıyla “H<sub>2</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”, “H<sub>2a</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin çalışmaya tutkunluğun dinçlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”, “H<sub>2b</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin çalışmaya tutkunluğun yoğunlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” ve “H<sub>2c</sub>: Yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin çalışmaya tutkunluğun adanmışlık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezleri **kabul** edilmiştir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Toplumların gelişmesiyle birlikte inovasyon süreçlerinde yaşanan gelişmelerle, organizasyonların yönetim ve anlayışlarında da değişimler yaşanmaktadır. Değişimin kaçınılmaz olduğu günümüz toplumlarında, yöneticilerin yenilikçi tutumlara sahip olması, bu değişimlerden örgütlerin olumsuz anlamda etkilenmelerini azaltacaktır. Aynı zamanda bu inovasyon sürecinde örgütlerin ayakta kalması yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin yanı sıra örgütlerin toplam örgütsel muhalefet güçlerine ve çalışanların işe olan tutkunlarına da derinden bağlıdır. Zira yeniliğe açık olan yöneticilerin olduğu örgütlerde çalışanlar sorunlarını rahatlıkla dile getirebilmektedir. Bu sayede örgütsel muhalefet yapma imkanı bulan çalışanlar, aynı zamanda çalışma ortamında kendilerini daha mutlu hissedeceklerdir. Dolayısıyla söz konusu durum çalışanların çalışmaya olan tutkunluklarının da artmasına sebebiyet verecektir. Bu bağlamda örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluğun artmasında, yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin ne denli bir kilit rol oynadığını göstermektedir.

Yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin, çalışanların örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk davranışlarına olan etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada, çalışanların çoğunluğunun erkek (% 77.9) olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulguya göre belediye kurumlarında, kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha az tercih edildiğini söylemek mümkündür. Yapılan araştırma sonucuna göre, yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri, çalışanların örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk davranışları çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla kadınların belediye kurumlarında tercih edilmesi bu üç değişken kapsamında olumsuz bir etki oluşturmayacaktır. Katılımcıların yaş oranlarına bakıldığında, 18-29 arası yaş grubuna girenlerin oranı % 17.1; 30-39 arası yaş grubuna girenlerin oranı % 35.7; 40-49 arası yaş grubuna girenlerin oranı % 35.5; 50-59 arası yaş grubuna girenlerin oranı % 10.6 ve 60 yaş ve üzeri olanların oranı ise % 1.1 olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda araştırmaya katılan belediye çalışanlarının yaklaşık % 71'inin 30-49 yaş grubuna girdiğini diğer bir ifadeyle orta yaş grubuna giren çalışanlardan oluştuğunu ileri sürmek mümkündür. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, belediye çalışanlarının % 37,3'ünün ilköğretim, %

29.3'ünün lise, % 11.2'sinin ön lisans, % 19,4'ünün lisans ve % 2.8'inin ise yüksek lisans ve doktora şeklinde lisansüstü eğitim seviyesine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Ankete cevap veren katılımcıların % 68.7'si evli, % 26,5'i bekar ve % 4.7'si ise boşanmış veya dul statüsündedir. Katılımcıların % 33.2'sinin çocuğu bulunmazken, iki çocuğa sahip olanların oranı % 28.2 ve dört ve fazlası çocuğa sahip olanların oranı ise % 3.6'dır. Katılımcıların çalışma pozisyonlarına bakıldığında, belediye çalışanlarının % 3.6'sı yönetici, % 16,3'ü memur ve % 80.1'i ise işçi pozisyonunda görev yaptığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olanların oranı % 14; 1-4 yıl arası olanların oranı % 32.2; 5-9 yıl arası olanların oranı % 29.5; 10-14 yıl arası olanların oranı % 12.5 ve 15 ve üzeri olanların oranı ise % 11.7'dir. Belediye personelinin yaklaşık  $\frac{3}{4}$ 'ü asgari ücret ve 3200 TL arasında bir ücret alırlarken geriye kalan yaklaşık  $\frac{1}{4}$ 'lük bölümü ise 4001 TL ve üzerinde bir ücret almaktadırlar.

Demografik alanda yapılan fark analizleri incelendiğinde, yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri, çalışanların örgütsel muhalefet davranışları ve çalışanların çalışmaya tutkunluk davranışları, çalışanların cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, sahip oldukları çocuk sayılarına, kurumdaki pozisyonlarına ve aldıkları maaşlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yine demografik alandaki analizler incelendiğinde, yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, H<sub>11</sub>: "Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir" hipotezi **kabul** edilmiştir. Ayrıca çalışanların çalışmaya tutkunluk davranışlarının çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, H<sub>13</sub>: "Çalışmaya tutkunluk davranışları çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir" hipotezi **kabul** edilmiştir. Bir diğer bulguya göre çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarının çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, H<sub>24</sub>: "Örgütsel muhalefet davranışları çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir" hipotezi **kabul** edilmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ile çalışanların örgütsel muhalefet davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Geçmiş araştırmalar incelendiğinde, Püsküllüoğlu ve Altınkurt'un (2018: 907) çalışmasında olduğu gibi yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ile yöneticilere yöneltilen muhalefet davranışı arasında orta düzeye yakın ilişkiler

bulunmuştur. Diğer bir deyişle yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ile dikey muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Bu bakımdan bu tez çalışmasındaki elde edilen bulgu olan yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ile çalışanların dikey muhalefeti arasındaki pozitif ilişki, yapılan araştırmayla örtüşmektedir. Yine aynı araştırmada (Püsküllüoğlu ve Altınkurt, 2018: 907) elde edilen diğer bir bulgu göre, yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ile örgütsel muhalefetin alt boyutlarından olan yatay muhalefet arasında nötr bir ilişki bulunmaktadır. Fakat bu tez çalışmasından elde edilen bulgulara göre yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ile yatay muhalefet diğer bir ifadeyle meslektaşlara yapılan muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yine diğer araştırmalar incelendiğinde (Zeng ve Croucher, 2017: 202; Garner, 2017: 27; Gossett ve Kilker, 2006: 64), çalışanların sorunlarını ifade edebilmesi yani muhalefetlerini dile getirebilmesi için yenilikçi bir yönetimin olması bununla birlikte resmi kanalların da açık olması gerektiğinden bahsedilmektedir. Bu sayede çalışanlar dikey muhalefet davranışları sergilerken, yatay ve gizli muhalefet davranışları sergilememektedir. Fakat bu tez çalışması incelendiğinde yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin olduğu ortamlarda da çalışanların yatay muhalefet davranışları sergiledikleri tespit edilmiştir.

Bu tez çalışmasından elde edilen bir diğer sonuca göre ise yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ile çalışanların çalışmaya tutkunluk davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Literatürde yapılan çalışmaları incelediğimizde (Pearce vd., 1994: 263; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700; Kotke ve Sharafinski, 1988: 1075), bir örgüt içerisinde yöneticilerin yenilikçi tutumlar ve eğilimler göstermesi, çalışanların çalışma koşullarının yöneticileri tarafından değerli olduğunu anlamalarını ve refahlarının dikkate alındığını hissetmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamda yenilikçi yönetici tutumlarının olduğu ortamda, çalışanların çalışmaya tutkunluk seviyelerinde artış yaşanmaktadır. Çünkü çalışanlar, inovatif tutumlara sahip yöneticilerin kendilerine sosyal ve duygusal anlamda ilgi gösterdiklerine ve her zaman iyi niyetle davrandıklarına inanmakta, böylece çalışmaya karşı tutkunluk davranışları sergilemektedirler.

Yine başka araştırmalara göre (Rhoades ve Eisenberger, 2006: 690; Dawley vd., 2008: 238), inovatif faaliyetlerin yöneticiler tarafından desteklendiğine inanan çalışanların iş tatminleri ve motivasyonlarının arttığı gözlenirken, aynı zamanda bireysel performanslarının arttığı ve çalışmaya olan tutkunluklarının çoğaldığı bir çok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur ki bu çalışmadan elde edilen yöneticilerin

yenilikçilik eğilimleri ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif ilişkinin bulunduğu bulgusuyla paralellik göstermektedir. Bu sonuçlardan hareketle, yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin, çalışanların örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk davranışlarının anlamlı birer yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma yenilikçi yöneticilere sahip örgütlerde, çalışanların muhalif kişiliklerinin ve çalışmaya olan tutkunluklarının güçlü olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla yenilikçilik tutumlarına sahip yöneticilerin varlığı, çalışanların örgütsel muhalefet algılarını güçlendirirken, örgüt içerisinde çalışmaya tutkun çalışanlar ve güçlü ve dinamik bir yapının oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Gelecekte yapılacak araştırmalara ve kurumlara ışık tutması açısından şu öneriler ifade edilebilir:

- a. Bu çalışma farklı sektörler ve kurumlarda da yapılarak alınan sonuçların genellemesi sağlanabilir.
- b. Çalışma tek şehirde ve tek bir belediye üzerinde yapılmış ve söz konusu durum çalışmanın kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Başka şehirlerde ve belediyelerde yeni çalışmalar ile desteklenebilir. Aynı zamanda oluşturulan modelin başka ülkelerdeki çalışmalar ile mukayese edilmesi sağlanabilir.
- c. Anket yöntemi dışında görüşme, focus odak toplantısı ve benzeri farklı yöntemlerle veriler elde edilebilir. Bu şekilde çalışanların araştırma değişkenleri ile ilgili tutumları daha yakından gözlemlenebilir.
- d. Belediyelerde sık sık parti ve başkan değişimleri ile birlikte Covid-19 pandemisi nedeniyle kurumların personel çıkarması çalışanlarda çalışmaya tutkunluk ve örgütsel muhalefet davranışlarında farklılıklara yol açabilmektedir. Bu nedenle pandemi öncesi ve sonrası çalışmalar mukayese edilerek değişim dönemlerinin söz konusu tutumlar üzerindeki etkileri incelenebilir.
- e. Yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri göz önünde bulundurularak, farklı çözüm önerileri üretilebilir.
- f. Kamu kurum veya kuruluşlarında çalışan çalışanların muhalefet ve çalışmaya tutkunluk algılarının artması için, yenilikçi yöneticilerin daha fazla eğitilmesi sağlanabilir.
- g. Demografik analizlerde çalışanların eğitim seviyesinin çalışmaya tutkunluk davranışlarında ne denli önemli olduğu ve eğitimin ne kadar önemli olduğu bir kez daha kanıtlanmıştır. Bu bağlamda ülke olarak çalışmaya tutkun

bireyler yetiştirmek için öncelikle eğitime daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda yenilikçi yönetici tutumlarının çoğalması için de inovatif yöneticilerin de yetiştirilmesi gerekmektedir.

- h. Kurumlarda 5 yıldan daha az çalışanların daha fazla örgütsel muhalefet yaptığı, işletmenin sorunlarına daha fazla çözüm aradığı, işletme içi aksaklıkları ve problemleri daha fazla dile getirip, çalışma faaliyetlerini daha sağlıklı yapabilmek için çabaladıkları gözlemlenirken, 15 yıl ve üzeri çalışanların düşük düzeyde örgütsel muhalefet yaptıkları göz önünde bulundurulursa, kurumların çalışanlarını işten çıkarırken bu hususlara dikkat etmesi ve bünyesine sürekli yeni yüzleri ve insanları katması tavsiye edilebilir. Çünkü bir kurumun varlığı ve gelişmesi, kurum içi problem ve sorunların dile getirilmesine bağlıdır.

Bu çalışmanın literatür bakımından yararlı bir kaynak olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın sonuç ve değerlendirmeleri, bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara ve uygulayıcılara yararlı veriler sağlayacağı umulmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Abualigah, A., Davies, J. & Harrington, S. (2021). "Religiosity and work engagement: Workload as a moderator". *Stress And Health*. <https://doi.org/10.1002/smi.3042>.
- Acaray, A. (2019). "Öz kendilik değerlendirmesinin presenteeism üzerine etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü". *Journal of Business Research - Turk*, 11(2): 890-904.
- Açıklım, C. (2011). "İçsel ve dışsal doyumun örgütsel bağlılığa etkisi: Eskişehir üretim sektörü örneği". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1): 237-254.
- Adams, J. S. (1963). "Toward an understanding of inequity". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(1): 422-436.
- Afuah, A. (2003). *Innovation Management: Strategies Implementation And Profits*, Birinci Baskı, Birleşik Krallık: Oxford University Press.
- Agogué, M., Masson, P. L & Robinson, D. K. R. (2012). "Orphan innovation, or when path-creation goes stale: A design framework to characterize path-dependence in real time". *Technology Analysis and Strategic Management*, 24(6): 603-616.
- Akbal, İ. ve Akıncı, M. (2013). "Türkiye'de siyasi iktidar-muhalefet ilişkilerinde muhalefete tahammülsüzlüğün aynası: Basın ve tasfiyeler". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(18): 31-49.
- Akgemci, T. (2007). *Stratejik Yönetim*, Birinci Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgün, M. C. (2017). *Çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş-aile çatışmasının biçimlendirici rolü*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.
- Akman, G. (2003). *Bilişim sektöründe pazar odaklılık, yenilik stratejileri ve yenilik kabiliyeti arasındaki ilişkiler ve bunların şirket performansı üzerindeki etkileri*. Yayımlanmış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Akyüz, K. C., Gedik, T., Aydın, A., Yıldırım, I. ve Akyüz, İ. (2009). "Orman Fakültesi Son Sınıf Öğrencilerinin Meslek Tercihleri Ve Girişimcilik Yetenekleri". *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 2(1): 139-158.
- Alga, E. ve Eroğlu, Ş. G. (2018). "Çalışanların örgütsel muhalefete ilişkin algılamalarının demografik değişkenler açısından incelenmesine yönelik bir araştırma". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(24):129-157.
- Alinaitwe, H. W., Widen, K., Mwakali, J. & Hansson, B. (2007). "Innovation barriers and enablers that affect productivity in uganda building industry". *Journal of Construction in Developing Countries*, 12(1): 59-75.

- Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003). "The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process". *Journal of Management*, 29(1): 99-118.
- Allport, G. (1943). "The ego in contemporary psychology". *Psychological Review*, 50(1): 451-476.
- Alpar, R. (2017). Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler, Beşinci Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altuntuğ, N. (2007). "Rekabet sürecinin dinamik boyutu, bileşenleri ve dinamizmi sürdürülebilirliğin yolları". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5): 15-29.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). "Assessing The Work Environment For Creativity". *Academy of Management Journal*, 39(4): 1154-1184.
- Andreassen, C. S., Griffiths, M. D., Sinha, R., Hetland, J. & Pallesen, S. (2016). "The relationships between workaholism and symptoms of psychiatric disorders: A large-scale cross-sectional study". *Plos One*, 11(5): 1-19.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). "Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation". *Journal of Business Venturing*, 16(1): 495-527.
- Aras, Y. ve Ören, N., (2002). "Türkiye'de tarımsal araştırma politikaları organizasyon yapısı ve uygulamaların değerlendirilmesi". *Alatırım Dergisi*, 1(2): 4-11.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). "Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(32): 21-46.
- Ardoğan, R. (2004). "Teorik temeller ve tarihsel gerilimler arasında islam kültüründe siyasal muhalefet". *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi* (8)2: 171-189.
- Arıkan, C., Akyos, M., Durgut, M. ve Göker, A. (2003). Ulusal İnovasyon Sistemi, Birinci Baskı, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Aslan, Ş. (2004). "Hastanelerde örgütsel çatışma: Teori ve örnek bir uygulama". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1): 599-617.
- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). "İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2): 203-216.
- Aşık, A. N. (2010). "Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme". *Türk İdare Dergisi*, 1(467): 31-51.
- Ataç, L. O. ve Köse, S. (2017). "Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: beyaz yakalılar üzerine bir araştırma". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1): 117-132.
- Avtgis, T. A., Maddox, C. T., Taylor, E. & Patterson, B. R. (2007). "The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent". *Communication Research Reports*, 24(2): 97-102.

- Awamleh, N. A. H. K. (1994). "Managerial innovation in the civil service in Jordan: A field study". *Journal of Management Development*, 13(9): 52-60.
- Aydın, A., Özmen, M. ve Tekin, Ö. (2014). "İş tatmini ve demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Su ürünleri işletmeleri çalışanları üzerinde bir inceleme". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11): 57-72.
- Aydın, Y. (2016). "Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2): 165-192.
- Aygen, S. (2006). İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında Ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma Ve Hizmet Tasarımı Önerisi. Yayımlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aziz, S., Zmary, Z. & Wuensch, K. (2018). "The endless pursuit for self-validation through attainment: An examination of self-esteem in relation to workaholism". *Personality and Individual Differences*, 13(121): 74-79.
- Bakker, A. B. (2005). "Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences". *Journal of Vocational Behavior*, 66(1): 26-44.
- Bakker, A. B. (2011). "An evidence-based model of work engagement". *Current Directions in Psychological Science*, 20(4): 265-269.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). "Towards a model of work engagement." *Career Development International*, 13(3): 209-223.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. & Leiter, M. P. (2011). "Key questions regarding work engagement". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1): 4-28.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). "Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness". *Journal of Vocational Behavior*, 80(2): 555-564.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). "Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high". *Journal of Educational Psychology*, 99(16): 274-284.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology". *Work & Stress*, 22(1): 187-200.
- Bal, E. A. (2008). Self-Efficacy, Contextual Factors and Well-Being: The Impact of Work Engagement (Unpublished Doctoral Thesis), Marmara University, İstanbul.
- Balay, R. (2000). Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Birinci Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji Ve Taktikler, Birinci Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, S. ve Ahi, B. (2016). Spss Kullanma Kılavuzu Spss İle Adım Adım Veri Analizi, Anı Yayıncılık, Ankara.

- Bandura, A. (1982). "Self-efficacy mechanism in human agency". *American Psychologist*, 37(2): 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Birinci Baskı, New Jersey: Prentice-Hall.
- Başaran, İ. E. (1998). *Örgütsel Davranış*, Birinci Baskı, Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Birinci Baskı, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başoda, A. (2017), "İşe Tutkunluk: Kavramsal Açından Bir İnceleme", *The Pursuit of History International Periodical for History and Social Research*, 9(17): 71-98.
- Bean, H., Lemon, L. & O'connell, A. (2013). "Organizational rhetoric, materiality, and the shape of organizational democracy". *Southern Communication Journal*, 78(3): 256-273.
- Becker, H. S. (1960). "Notes on the concept of commitment". *American Journal of Sociology*, 66(1): 32-42.
- Beetham, D. & Boyle, K. (1998). *Demokrasinin Temelleri* (Çev. Vahit Bıçak), İkinci Baskı, Ankara: Liberte Yayınları.
- Bies, R. J. & Moag, J. (1986). "Interactional justice: Communication criteria of fairness". *Research on Negotiation in Organizations*, 1(1): 43-55.
- Bies, R. J. (2001). "Interactional Justice: The Sacred and The Profane". in J. Greenberg ve R. Cropanzano (Ed.), *Advances in Organizational Justice*, Birinci Baskı, California: Stanford University Press.
- Bilge, H. (2003). "İnsan kaynaklarının sürekli artan gücü". *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1): 7-17.
- Bilginoğlu, E. ve Yozgat, U. (2020). "İş tatmini, örgütsel muhalefet ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine bir araştırma". *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1): 255-271.
- Birks, M., Francis, K., Chapman, Y., Mills, J. & Porter, J. (2009). "Supporting the evolution of a research culture among nurses in Malaysia". *Australian Journal of Advanced Nursing*, 27(1): 89-93.
- Black, J. S. & L. W. Porter (2000). *Management: Meeting New Challenges*, Birinci Baskı, New Jersey: Prentice Hall.
- Blau, G. J. & Boal, K. B. (1987). "Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism". *The Academy of Management Review*, 12(2): 288-300.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J. & Tax, S. S. (1997), "The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior". *Journal of Retailing*, 73(2): 185-210.

- Boeddrich, H. J. (2004). "Ideas in workplace: A new approach toward organizing the fuzzy front end of the innovation process". *Creativity and Innovation Management*, 13(4): 274-285.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). "Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21): 215-239.
- Bono, E. D. (1990). *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*, Üçüncü Baskı, New York: Harper Perennial.
- Booz, E. G., Allen, J. L. & Hamilton, C. L. (1982). *New Product Management for the 1980s*, Birinci Baskı, New York: Booz Allen Hamilton Inc.
- Bozkurt, T. (2011). *Çalışma İlişkilerinin Evrimi*, Birinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Brett, J. F., Cron, W. L. & Slocum, J. (1995). "Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance". *The Academy of Management Journal*, 38(1): 261-271.
- Britt, T. W. (1999). "Engaging the self in the field: Testing the triangle model of responsibility". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(1): 696-706.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*, Birinci Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Butcher, D. & Clarke, M. (2002). "The cornerstone for organizational democracy". *Organizational Dynamic*, 31(1): 35-41.
- Buzan, T. & Buzan, B. (2001) *The Mind Map Book: Millennium Edition*, İkinci Baskı, London: BBC Consumer Publishing.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, Ankara, 2017.
- Can, A. (2016). *Spss İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, Pegem Akademi, Ankara.
- Carlson, D. S. & Kacmar, K. M. (2000). "Work-family conflict in the organization: do life role values make a difference?". *Journal of Management*, 26(5): 1031-1054.
- Carrol, S. & Tosi, H. (1977). *Organizational Behavior*, Birinci Baskı, Chicago: St.Clair Press.
- Cassiman, B., Di Guardo, M.C. & Valentini, G. (2009). "Organizing R&D projects to profit from innovation: Insights from co-opetition". *Long Range Planning*, 42(2): 216-233.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma Ve Öğretmenler*, Birinci Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.

- Cengiz, M. (2012). Alanya Bölgesindeki Dört Ve Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Yöneticilerin Yenilikçilik Anlayışı, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Cervellati, M., Fortunato, P. & Sunde, U. (2006). "Consensual and Conflictual Democratization". *The B. E. Journal of Theoretical Economics*, 12(1): 1-49.
- Cevher, E. (2016). "Yenilikçi girişimciliğin geliştirilmesinde girişimcilik eğitiminin önemi: Meslek yüksekokulu öğrencileri üzerine bir araştırma". *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 17(37): 1-17.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). "Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1): 48-58.
- Chang, C. S. & Chang, H. H. (2007). "Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in southern Taiwan". *Journal of Nursing Research*, 15(4): 265-274.
- Chang, K. M. (2002). "The influences of work-family conflict and sex-role identity non married female teacher's job involvement". *Journal of Korean Home Economics Association English Edition*, 3(1): 95-109.
- Charash, C. Y. & Spector, P. E. (2001). "The role of justice in organizations: A meta-analysis". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2): 278-321.
- Cheney, G. (1995). "Democracy in the workplace: Theory and practice from the perspective of communication", *Journal of Applied Communication*, 23(1): 167-200.
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). "Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance". *Personnel Psychology*, 64(12): 89-136.
- Chusmir, L. H. (1982). "Job commitment and the organizational woman". *The Academy of Management Review*, 7(4): 595-602.
- Clark, M. A., Lelchok, A. M. & Taylor, M. L. (2010). "Beyond the big five: How narcissism, perfectionism, and dispositional affect relate to workaholism". *Personality and Individual Differences*, 48(7): 786-791.
- Coade, N. (2002), Her Koşulda Yaratıcı Olmak- İşletmenizde Yaratıcılığı Ve Yeniliği Nasıl Teşvik Edebilirsiniz? (Çeviren: Aydın Ekim Savran), Birinci Baskı, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Colquitt, J. A. (2001). "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure". *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 386-400.
- Comtesse, X. L., Hodgkinson, A. & Krug, E. (2002). "Success factors and barriers to innovation in Switzerland". *Business Review*, 82(7/8): 86-91.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice". *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.

- Cordeiro, A. S. & Vieira, F. D. (2012). "Barriers to innovation in smes: An international comparison". *Idemi*, 148-157.
- Corser, W. D. (1998). "The changing nature of organizational commitment in the acute care anvironment". *Journal of Nursing Administration*, 28(6): 32-36.
- Coşkun, S. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri-Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Düzce.
- Coulter, M. (2003). *Entrepreneurship in Action*, Birinci Baskı, New Jersey: Prentice Hall.
- Coulter, M., Robbins, S. P. & Kotze, R. S (2000). *Management*, Altıncı Baskı, Kanada: Prentice Hall.
- Cowan, R. & Jonard, N. (2000). "The dynamics of collective invention". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 52(4): 513-532.
- Crane, A. & Matten, D. (2005). "What is stakeholder democracy? Perspectives and issues". *Business Ethics: A European Review*, 14(1): 6-13.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. & Chen, P. Y. (2002). "Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice". *Group Organization Management*, 27(3): 324-351.
- Croucher, S. M., Zeng, C., Rahmani, D. & Cui, X. (2017). "The relationship between organizational dissent and workplace freedom of speech". *Journal of Management and Organization*, 1(1): 1-15.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The Psychology Of Engagement With Everyday Life*, Birinci Baskı, New York: Basic Books.
- Csikszentmihalyi, M.. (1990). *Flow: The Psychology Of Optimal Experience*, Birinci Baskı, New York: Harper & Row Publishers.
- Çakır, V. O., Yurtseven, C. N. ve Dal, S. (2017). "Algılanan örgütsel destek ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma". *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19(3): 78-87.
- Çalıpınar, H. ve Baç, U. (2007). "Kobilerde inovasyon yapmayı etkileyen faktörler ve bir alan araştırması". *Ege Akademik Bakış*, 7(2): 445-458.
- Çankır, B. (2016). *Çalışmaya Tutkunluk Ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çankır, B. (2017). *Çalışmaya Tutkunluk*. Kitap İçerisinde Bölüm: *Çalışma Yaşamında Güncel Psikolojik Konular*, 1. Baskı, Bursa: Dora Yayıncılık, Editör: Ersin Kavi.
- Çelik, A. ve Akgemci, T. (1998). *Girişimcik Kültürü Ve Kobi'ler*, Üçüncü Baskı, Bursa: Ekin Yayın Evi.

- Çelik, O. (2007). İşletmelerde Muhasebe Bilgisi Ve Şirket Demokrasisi, Birinci Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetin, M. Ö. (2004). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık, Birinci Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çiçek, H., ve Onat, O.K. (2012). “İnovasyon odaklı faaliyetlerin firma performansına etkisinin veri zarflama analizi ile belirlenmesi: İMKB üzerine bir araştırma”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7): 46-53.
- Çoşkun, S., Mesci, M. ve Kılınç, İ. (2013). “Stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyon stratejileri, kocaali otel işletmeleri üzerine bir araştırma”. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2): 101-132.
- Çöl, G. (2004). “İnsan kaynakları örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2): 4-11.
- Dahlman, C. J. & Westphal L. E. (1982). Technological Effort in Industrial Development: An Interpretative Survey of Recent Research. Kitap içinde, The Economics of New Technologies in Developing Countries, Editörler: Stewart, F. Ve James, J. Birinci Baskı, Birleşik Krallık: Routledge.
- Danışman, S. A. (2015). “Yenilik (innovation) ve icat (invention) kavramları arasındaki ilişki: Metaforlarla keşfedici bir araştırma”. *Siyaset Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2): 143-164.
- Dasgupta, P., Gilbert, R. J. & Stiglitz, J. E. (1982). “Invention and innovation under alternative market structures: The case of natural resources”. *The Review of Economic Studies*, 49(4): 567-582.
- Dawley, D. D., Andrews, M. C. & Bucklew, N. S. (2008). “Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most?”. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3): 235-247.
- De Dreu, C. K. W. & West, M. A. (2001). “Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making”. *Journal of Applied Psychology*, 86(6): 1191-1201.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior, Birinci Baskı, New York: Plenum
- Deliveli, Ö. (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Isparta.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). “The job demands-resources model of burnout”. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 499-512.
- Demirbaş, D. (2011). “Owner-Managers' perceptions of barriers to innovation: Empirical evidence from turkish smes”. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(4): 764-780.

- Demirel, Ö. ve Kaya, Z. (2006). Eğitim Bilimine Giriş, Birinci Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Demirel, O. (2015). İnovasyon Performansı Ölçüm Kriterlerinin Nitel Bir Araştırma İle Belirlenmesi: Bilişim İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Düzce.
- Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2009). “Örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerine etkisi: Farklı sektörlere yönelik bir araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1): 129-145.
- Demirkaya, G. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kocaeli Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu Mezunları Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Deniz, M. (2011). “Kobilerde yenilik, yenilik stratejileri ve bir uygulama”. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22): 141-175.
- Dess, G. & Lumpkin, G. T. (2005). “Entrepreneurial Orientation as a Source of Innovation Strategy”, *Innovating Strategy Process*, Edited By: Stewen W. Floyd Vd., Blackwell Publishing.
- Deutsch, M. (1975), “Equity, equality and need: what determines which value will be used as the basis of distributive justice?”. *Journal of Social Issues*, 31(3): 137-149.
- Devarajan, T. P., Ramachandran, K. & Ramnarayan, S. (2003). Entrepreneurial Leadership and Thriving Innovation Activity, Yedinci Uluslararası Küresel İş ve Ekonomik Kalkınma Konferansı, Bangkok.
- Devlin, M. & James, R. (2007). Strengthening Indigenous Research Culture in Australian Universities and Higher Education. Indigenous Higher Education Advisory Council (Iheac) Research Conference, Melbourne, Australia.
- Dodgson, M., Gann, D. & Salter, A. (2008). The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice, Birinci Baskı, Birleşik Krallık: Oxford University Press.
- Dosaliyeva, D. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). İşkoliklik, D .E. Özler (Ed), Örgütsel Davranışta Güncel Konular, İçinde, Birinci Baskı, Bursa: Ekin Basımevi.
- Dosi, G. (1988). “Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation”. *Journal of Economic Literature*, 26(3): 1120-1171.
- Dosi, G. & Nelson R. R. (2009). “Technical change and industrial dynamics as evolutionary processes”, Kitap içinde, Handbook of the Economics of Innovation, Editörler: Hall, B. H. ve Rosenberg, N., Birinci Baskı, Amsterdam: North Holland.
- Drucker, P. F. (1994). Postcapitalist Society, Birinci Baskı, Birleşik Krallık: Routledge Press.
- Drucker, P. F. (1985). “The discipline of the innovator”. *Harvard Business Review*, 63(3): 67-72.

- Drucker, P. F. (1998). "The discipline of innovation". *Harvard Business Review*, 76(6): 149-157.
- Drucker, P. F. (1999). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, (Çev. İrfan Bahçivangil), İkinci Baskı, İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Durán, A., Extremera, N. & Rey, L. (2004). "Engagement and burnout: Analysing their association patterns". *Psychological Reports*, 94(3): 1048-1050.
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). "Yeniliğin yaratıcılıkla olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 16(1): 57-71.
- Durna, U. (2002), Yenilik Yöntemi, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Durukan, T. (2005). Küreselleşme Ve Çokuluslu İşletmecilik, Birinci Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Düren, Z. (2000). 2000'li Yıllarda Yönetim, Birinci Baskı, İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L. & Randall, A.T. (2005). "Flow experiences at work: For high need achievers alone?". *Journal of Organizational Behavior*, 26(7): 755-775.
- Elçi, Ş. (2006). İnovasyon: Kalkınmanın Ve Rekabetin Anahtarı, Birinci Baskı, Ankara: Nova.
- Elibüyük, N. ve Güney, S. (2020). "Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi". *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 15(58): 171-192.
- Eraslan, H., Bulu, M. ve Bakan, İ. (2008). "Kümelenmeler ve inovasyona etkisi: Turizm sektöründe uygulamalar". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(3): 15-50.
- Erden, M. ve Akman Y. (1997). Eğitim Psikolojisi, Birinci Baskı, Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Erdoğan, Y., Bayram, S. ve Deniz, L. (2007). "Web tabanlı öğretim tutum ölçeği: Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi çalışması". *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4(2): 1-14.
- Erdoğan, Z. (2012). Girişimcilik Ve Kobiler, Birinci Baskı, Bursa: Ekin Kitabevi
- Eriş, E. D. ve Saatçioğlu, Ö.Y. (2006). "A system look for technological innovation: Firm based perspective". European and Mediterranean Conference on Information Systems (Emcis), Costa Blanca, Alicante, Spain. 1-9.
- Etzioni, A. (1961). A Comparative Analysis Of Complex Organizations: On Power, Involvement, And Their Correlates, Birinci Baskı, New York: Free Press Of Glencoe.
- Fagerberg, J. (2003). Innovation: A Guide To The Literature. Working Papers On Innovation Studies From Centre For Technology, Innovation And Culture, University Of Oslo. 1-22.

- Fearon, C., Mclaughlin, H. & Morris, L. (2013). "Conceptualizing work engagement". *European Journal of Training and Development*, 37(1): 244-256.
- Fillis, I. & McAuley, A. (2000). "Modeling and measuring creativity at the interface". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2): 8-17.
- Foray, D. (2004) *Economics of Knowledge*, İkinci Baskı, Cambridge, Massachusetts: Mit Press.
- Forcadell, F. J. (2005). "Democracy, cooperation and business success: The case of mondragón corporación cooperativa". *Journal of Business Ethics*, 56(3): 255-274.
- Forrester, R. (2000). "Empowerment: Rejuvenating a potent idea", *Academy of Management Executive*, 3(14): 67-80.
- Galanakis, K., Passey, S. & Yazdani, B. (2000). "A management for innovation systems thinking approach". Uluslararası İnovasyon ve Teknoloji Yönetimi Konferansı, Singapur.
- Galia, F., & Legros, D. (2004). "Complementarities between obstacles to innovation: Evidence from France". *Research Policy*, 33(1): 1185-1199.
- Garner, J. T. (2006). *When Things Go Wrong at Work: Expressions of Organizational Dissent at Interpersonal Influence*, Submitted to The Office of Graduate Studies of Texas, A&M University Doctor of Philosophy, Texas.
- Garner, J. T. (2016). "Open doors and iron cages: Supervisors' responses to employee dissent". *International Journal of Business Communication*, 53(1): 27-54.
- Garner, J. T. (2017). "An Examination of organizational dissent events and communication channels: Perspectives of a dissenter, supervisors, and coworkers". *Communication Reports*, 30(1): 26-38.
- Gaynor G. H. (1996). *Handbook of Technology Management*, Birinci Baskı, New York: Mcgraw-Hill.
- Geçkil, T. ve Tikici, M. (2014). "Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki", 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Konya, 955- 964.
- Gelade, G. A. (2002). "Creative style, personality and artistic endevaour". *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 128(3): 213-234.
- Glover, J. A., Ronning, R. R. & Reynolds, C. R. (1989). *Handbook of Creativity: Perspectives on Individual Differences*, Birinci Baskı, New York: Plenum.
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Two Studies in The Sociology of Interaction*, Birinci Baskı, Indianapolis: Bobbs-Merrill Co.
- Golan, J. & Holzmann, V. (2016). "Leadership to creativity and management of innovation? The case of the innovation club in a production company". *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(1): 60-71.

- Goodboy, A. K., Chory, R. M. & Dunleavy, K. N. (2008). "Organizational dissent as a function of organizational justice". *Communication Research Reports* 25(4): 255-265.
- Gorgievski, M. J. & Bakker, A. B. (2010). Passion for work: Work engagement versus workaholism. In S. L. Albrecht (Ed.), *New horizons in management. handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, Birinci Baskı, Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Gossett, L. M. & Kilker, J. (2006). "My job sucks, examining counter institutional web sites as locations for organizational member voice, dissent, and resistance". *Management Communication Quarterly*, 20(1): 63-90.
- Gökbunar, R., Kayalı, C. ve Aktaş, H. (2005). "İnsan sermayesinin çıktısı yaratıcılık ve toplam kalite yönetimi: işletmelerin beyninin tamamının işe koşturulması", <http://Docplayer.Biz.Tr/8746165-Insan-Sermayesinin-Ciktisi-Yaraticilik-Ve-Toplam-Kalite-Yonetimi-Isletmelerin-Beyninin-Tamaminin-Ise-Kosturulmasi.Html>, Erişim: 24.04.2021
- Gökçe, S. G. (2010). "İnovasyon kavramı ve inovasyonun önemi". *Fırat Kalkınma Ajansı*, 1(1): 1-5 .
- Gökçek, O. (2007). Yenilik yönetimi süreci ve yenilik stratejileri: otomotiv sektöründe bir alan çalışması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gökkaya, S. ve Türker, N. (2018). "İş motivasyonu ile iş tatmini üzerine otel işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma". *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(5): 12-28.
- Göktaş, H. (2009). Yöneticilerin yeniden yapılanma sürecinde inovasyona bakış açısı: kardemir örneği. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.
- Graham, J. W. (1986). "Principled organizational dissent: A theoretical essay". *Researching Organizational Behavior*, 8(1): 1-52.
- Grasselli, N. (2009). "Regional innovation systems: A case study". *4th Aspects And Visions of Applied Economics and Informatics*, 1(1): 1135-1140.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations*, Yedinci Baskı, New Jersey: Prentice Hall.
- Griffing, R. W. (1990). *Management*, Üçüncü Baskı, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Guth, W. & Ginsberg, A. (1990). "Guest Editors' introduction: Corporate entrepreneurship". *Strategic Management Journal*, 11(4): 297-308.
- Gül, H. (2002). "Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1): 37-56.

- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). “İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama”, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 1(15): 1-11.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). “Toplam kalite yönetiminin işletmelerde yenilik çalışmalarına katkıları”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1): 115-129.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik*, Birinci Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Günbeyi, M. Ve Gündoğdu, T. (2010). “Polis teşkilatının işkolik çalışanları”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1): 56-63.
- Gürel, E. B. (2016). “Duygusal tükenmişlik, iş stresi ve işe bağlılığın iş-aile çatışması üzerindeki etkisi: Ampirik bir araştırma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(48): 349-364.
- Gürol, M. A. (2006). *Küresel Arena’da Girişimci ve Girişimcilik*, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971). “Employee reactions to job characteristics”. *Journal of Applied Psychology*, 55(3): 259-286.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*, Birinci Baskı, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hadjimanolis A. (2003). “Barriers to innovation for smes in a small less developed country. *Technovation*, 19(3): 561-570.
- Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?”, *European Psychologist*, 11(2): 119-127.
- Hamel, G. & Birkinshaw, J. (2008). “Management Innovation”. *Academy of Management Review*, 33(4): 825-845.
- Hamel, G. & Breen, B. (2007). *Yönetimin Geleceği*, (Çev. Fezal Gülfidan), Birinci Baskı, İstanbul: Mess Yayınları.
- Haner, U. E. (2005). “Spaces for creativity and innovation in two established organizations”. *Creativity and Innovation Management*, 14(3): 288-298.
- Haris, R. (1998). *Introduction to Creative Thinking*, URL: [https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/introduction\\_to\\_creative\\_thinking\\_-\\_robert\\_harris\\_0\\_1.pdf](https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/introduction_to_creative_thinking_-_robert_harris_0_1.pdf), Erişim: 23.04.2021
- Harpaz, I. & Snir, R. (2003). “Workaholism: Its definition and nature”. *Human Relations*, 56(3): 291-319.
- Harrison, J. S. & Freeman, R. E. (2004). “Is organizational democracy worth the effort?”, *The Academy of Management Perspectives*, 18(3): 49-53.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). "Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 87(9): 268-279.
- Hartog, D. N. & Belschak, F. D. (2012). "Work engagement and machiavellianism in the ethical leadership process". *Journal of Business Ethics*, 107(1): 35-47.
- Hatipoğlu, S. ve Öricü, E. (2018). "Psikolojik güçlendirmenin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi: Sağlık sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4): 98-115.
- Hayton, J. C. & Kelley, D. J. (2006). "A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship", *Human Resource Management*, 45(3): 407-427.
- Hegstrom, T. G. (1991). "Mimetic and dissent conditions in organizational rhetoric". *Journal of Applied Communication Research*, 18(1): 141-152.
- Heunks, J. F. (1998). "Innovation, creativity and success". *Small Business Economic*, 10(3): 263-272.
- Hill, R. (1999). Revisiting The Term "Research Culture". Uluslararası Herdsa Annual Konferansı, Melbourne, Australia 1-13.
- Hoffman, M. F. (2002). "Do all things with counsel, benedictine women and organizational democracy". *Communication Studies*, 53(3): 203-218.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Birinci Baskı, New York: Harper Publishing.
- Hübner, D. (2007). "Innovative Strategies And Actions- Results From 15 Years Of Regional Experimentation", European Comission Working Document.
- Iammarino, S., Sanna-Randaccio, F. & Savona, M. (2006). Multinational firms and obstacles to innovation: Evidence from the Italian community innovation survey.
- İldız, E. (2002). "Örgütsel yaratıcılık ve yenilik". Sayı: 19, <https://www.Caginpulisi.Com.Tr/Orgutsel-Yaraticilik-Ve-Yonetimi-2/> Erişim: 24.03.2021.
- İşık, N. ve Kılıncı, E. C. (2011). "Bölgesel kalkınma'da ar-ge ve inovasyonun önemi: Karşılaştırmalı bir analiz". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 6(2): 9-54.
- İnce, A. R. (2016). "Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57): 649-660.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık*, Birinci Baskı, Konya: Çizgi Yayıncılık.
- İraz, R. (2010). "İşletmelerde bilgi yönetiminin yenilik ve rekabet gücü üzerindeki etkileri". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1): 243-258.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). "Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 195-216.

- İzgüden, D. ve Erdem, R. (2017). “Yüksek-düşük bağlamli iletişim ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki: Akademisyenler üzerine bir araştırma”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22): 104-129.
- Jenks, D. A., Carter, J. S. & Jenks, C. A. (2007). “Command staff leadership training and job commitment in the lapd”. *Southwest Journal of Criminal Justice*, 4(2): 106-119.
- Johnson, K. R. (2011). The Relationships among Organizational Service Orientation, Customer Service Training, and Employee Engagement (Doctoral Dissertation). University Of Minnesota, St. Paul, Mn
- Jones, C. I. & Willams, J. C., (2000). “Too much of a good thing? The economics of investment and r&d”. *Journal of Economic Growth*, 5(1): 65-85.
- Jones, G. R., (2001). *Organizational Theory and Cases*, Birinci Baskı, Londra: Prentice Hall.
- Judge, T. A., & Church, A. H. (2000). Job Satisfaction: Research and Practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial And Organizational Psychology: Linking Theory With Practice.*, Birinci Baskı, Oxford, Uk: Blackwell.
- Judge, T. A. & Hulin, C. L. (1993). “Job satisfaction as a reflection of disposition: a multiple source causal analysis”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(3): 388-421.
- Kahn, W. (1990). “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”. *Academy of Management Journal*, 33(1): 692-724.
- Kahn, W. (1992). “To be fully there: Psychological presence at work”. *Human Relations*, 45(1): 321-349.
- Kale, E. (2010). Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik Ve Yaratıcılık Performansına Etkileri. Yayımlanmış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı, Kayseri
- Kamalian, A., Rashki, M. & Arbabi M. L. (2011). “Barriers to innovation among iranian smes”. *Asian Journal of Business Management*, 3(2): 79-90.
- Kanter, R. M. (1968). “Commitment and social organizations”. *American Sociological Review*, 1(1): 449-517.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of The Corporation*, Birinci Baskı, New York: Basic Books.
- Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Karasek, R. A. (1979). “Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign”. *Administrative Science Quarterly*, 24(2): 285-308.

- Kartal, Ş. (2020). Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarının Görüşlerine Göre Yenilikçi Düşünme Becerilerinin İncelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Kassing, J. W. (2009). "In case you didn't hear me the first time (An examination of repetitious upward dissent)". *Management Communication Quarterly*, 22(3): 416-436.
- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C. & Mitchell, C. A. (2012). "Dissent expression as an indicator of work engagement and intention to leave". *Journal of Business Communication*, 49(3): 237-253.
- Kassing, J. W. (1997). "Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent". *Communication Studies*, 48(4): 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). "Development and validation of the organizational dissent scale". *Management Communication Quarterly*, 12(2): 183-229.
- Kassing, J. W. (2001). "From the look of things: Assessing perceptions of organizational dissenters". *Communication Research*, 21(1): 553-574.
- Kassing, J. W. (2002). "Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies". *Management Communication Quarterly*, 16(2): 187-209.
- Kassing, J. W. (2008). "Consider this: A comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent". *Management Communication Quarterly*, 56(3): 342-355.
- Kassing, J. W. & Armstrong, T. A. (2002). "Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employee's dissent expressions". *Management Communication Quarterly*, 16(39): 39-65.
- Kassing, J. W. & Avtgis, T. A. (1999). "Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication". *Management Communication Quarterly*, 13(1): 100-115.
- Kassing, J. W. & Dicioccio R. L. (2004). "Testing a workplace experience explanation of displaced dissent". *Communication Reports*, 17(2): 113-120.
- Kassing, J. W. (2000). "Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent". *Communication Research Reports*, 17(4): 387-396.
- Kasza, A. (2004). Innovation Networks, Policy Networks, and Regional Development in Transition Economies: A Conceptual Review and Research Perspectives, Paper For Epsnet Conference, Prague 1-19.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi (Çev: H. Can, Y. Bayar), Birinci Baskı, Ankara: Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Kaufman A. & Tödting, F. (2002). "How effective is innovation supports smes? Analysis of the region of upper Austria". *Technovation*, 22(1): 147-159.
- Kavak, O. ve Kaygın, E. (2018). "Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi". *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1): 33-51.

- Kerr, A. (2004). "The limits of organizational democracy". *Academy of Management Executive*, 18(3): 81-97.
- Kesen, M. (2015). "Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü". *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2): 535-562.
- Kesen, M. ve Pabuççu, H. (2016). "Örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşmanın duygusal tükenmişliğe etkisinin anfiş model ile incelenmesi". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 42(9): 1552-1563.
- Keskin H., Akgün, A. E. ve Günsel, A. (2008). "Örgütsel Adaletsizlik Kavramı, Boyutları Ve Yönetimi", Örgütsel Davranışta Seçme Konuların İçinde, Edt: Mahmut Özdevecioğlu ve Hikmet Karadal, Ankara: İlke Yayınevi.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). "Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment". *Academy of Management Journal*, 42(1): 58-74.
- Kirton, M. (1976). "Adaptors and innovators: A description and measure". *Journal of Applied Psychology*, 61(5): 622-629.
- Kitapcı, İ. (2019). "Joseph schumpeter'in girişimcilik ve inovasyon anlayışı: yaratıcı yıkım kavramı ve geçmişten günümüze yansımaları". *Uygulamalı Ekonomi ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2): 54-74.
- Kocamış, T. U. ve Güngör, A. (2014). "Türkiye'de ar-ge harcamaları ve teknoloji sektöründe ar-ge giderlerinin karlılık üzerine etkisi: Borsa istanbul uygulaması". *Maliye Dergisi*, 28(166): 127-138.
- Koçel, T. (2009). İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasikmodern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar, Onuncu Baskı, İstanbul: Arıkan Basım A.Ş.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, Birinci Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Konovsky, M. A. (2000). "Understanding procedural justice and its impact on business organizations". *Journal of Management*, 26(3): 489-511.
- Korkmaz, S. (2010). "Türkiye'de ar-ge yatırımları ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin var modeli ile analiz". *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 20(5): 3320-3330.
- Kottke, J. L. ve Sharafinski, C. E. (1988). "Measuring perceived supervisory and organizational support". *Educational and Psychological Measurement*, 48(4): 1075-1079.
- Kovancı, A. (2001). Toplam Kalite Yönetimi, Birinci Baskı, Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Kök, S. B. (2006). "İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1): 291-317.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Goldsby, M. G. (2004). "Sustaining corporate entrepreneurship: Modelling perceived implementation and outcome comparisons at

- organizational and individual levels". *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5(2): 77-89.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G. & Hornsby, J. S. (2005). "A model of middle-level managers' entrepreneurial behaviour". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6): 699-716.
- Kurtpınar, M. (2011). Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri Ve İşe Adanmışlığın Rolü (Yüksek Lisans Tezi). Harp Akademileri Komutanlığı, İstanbul.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S. ve Çetin, E. İ. (2010). "İşe bağlılığı etkileyen faktörler: İmalat ve hizmet sektörlerinde karşılaştırmalı bir analiz". *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(53): 183-198.
- Kurz, H. D. (20089). "Innovations and profits: Schumpeter and the classical heritage". *Journal of Economic Behavior & Organization*, 67(1): 263-278.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M. & Spekman, R. E. (2001). "Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange". *Journal of Business-To-Business Marketing*, 8(3): 1-36.
- Lambert, E. (2003). "The impact of organizational justice on correctional staff". *Journal of Criminal Justice*, 31(2): 155-168.
- Landier, A., Sraer, D. & Thesmar, D. (2009). "Optimal dissent in organizations". *The Review of Economic Studies*, 76(2): 761-794.
- Landqvist, L. & Schad, E. (2021). "Perceptions of work and work engagement among school psychologists in sweden", *International Journal Of School & Educational Psychology*, <https://doi.org/10.1080/21683603.2021.1879697>, Erişim Tarihi: 15.06.2021.
- Langelan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J. P. & Schaufeli, W. B. (2006). "Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?". *Personality and Individual Differences*, 40(3): 521-532.
- Lapiere, C. M. (1965). "Remodeling of the bone matrix". *Calcified Tissue Research*, 21(1): 20-32.
- Lawler, E. E. (1973), *Motivation in Work Organizations*, Birinci Baskı, Monterey, California: Brooks/Cole.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A. & Benson, G. (2001). *Organizing for High Performance: Employee Involvement, Tqm, Reengineering, and Knowledge Management in The Fortune 1000*. Birinci Baskı, San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2003). "Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout". *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress And Well Being*, 3(1): 91-134 .
- Lemons, G. (2005). "When the horse drinks: Enhancing everyday creativity using elements of improvisation". *Creativity Research Journal*, 17(1): 25-36.

- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*, Birinci Baskı, New York: Plenum Press.
- Linder, J. C., Jarvenpaa, S. & Davenport, T. H. (2003). "Towards an innovation sourcing strategy". *Mit Sloan Management Review*, 44(4): 43-49.
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2007). "Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?". *Computers in Human Behavior*, 23(1): 825-841.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Birinci Baskı, Chicago: Rand McNally.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G., (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construction and linking it to performance", *Academy of Management Review*, 21(1): 135-173.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G., (2001). "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle", *Journal of Business Venturing*, 16(5): 429-451.
- Lundvall, B. A. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Birinci Baskı, Londra: Pinter Press.
- Luthans, F. & Peterson, S. J. (2002). "Employee engagement and manager self-efficacy". *Journal of Management Development*, 21(5): 376-387.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). "The meaning of employee engagement". *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1): 3-30.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D. & Auken, H. V. (2009). "Barriers to innovation among spanish manufacturing smes". *Journal of Small Business Management*, 47(4): 465-488.
- Mahemba C. & Brujin E. D., (2003). "Innovation activities by small and medium-sized manufacturing enterprises in Tanzania". *Creativity and Innovation Management*, 12(3): 150-170.
- Manville, B. & Ober, J. (2003). "Beyond empowerment: Building a company of citizens". *Harvard Business Review*, 81(1): 48-53.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*, İkinci Baskı, New York: Wiley-Blackwell.
- Marşap, A. (1999). *Yaratıcı Liderlik*, Birinci Baskı, İstanbul: Öncü Kitabevi.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). "Early predictors of job burnout and engagement". *Journal of Applied Psychology*, 93(5): 498-512.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about it*, Birinci Baskı, San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual*, Üçüncü Baskı, Mountain View, Ca: Cpp, Inc.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). "Job Burnout". *Annual Review of Psychology*, 52(1): 397-422.
- Mavondo F. T. (2000). "Marketing as a form of adoption: empirical evidence from a developing economy". *Marketing Intelligence and Planning*, 18(5): 256-272.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(13): 11-37.
- McGregor, N. L. (2005). *The Contribution of Workplace Democracy to Organizational Change*, Doctoral Dissertation, Walden University.
- Meng, Y. S., Qi, S. H. & Li, L. (2011). A Study on The Impact of Hotel Leaders' Psychological Capital on Employee Engagement. *Service Systems and Service Management (Icssm)*, 2011, 8th International Conference, Pp. 1-5.
- Meyer, J. P. & Gagne', M. (2008). "Employee engagement from a selfdetermination theory perspective". *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1): 60-62.
- Middleton, M., Bruce, C., Partridge, H. & Edwards, S. (2006). Developing a Research Culture and Scholarship Plan in Information Studies. In: A. Lloyd and B. Pymm (Eds.) *Proceedings of The 2nd Research Applications in Information and Library Studies Seminar*, Canberra: National Library of Australia, Pp. 11-22.
- Mitchell, W. (2009). Organization and innovation: Organizational strategies for leading discontinuous change. URL: [http://www-2.rotman.utoronto.ca/william.mitchell/Bio/TeachingMaterials/0Readings/ChangeModeReadings/OrganizationalInnovation\\_LeadingChange.pdf](http://www-2.rotman.utoronto.ca/william.mitchell/Bio/TeachingMaterials/0Readings/ChangeModeReadings/OrganizationalInnovation_LeadingChange.pdf), Erişim Tarihi: 12.05.2021.
- Morgan R. E. & Strong, C. A. (1998). "Market orientation and dimensions of strategic orientation". *European Journal of Marketing*, 32(11/12): 1051-1073.
- Morrow, P. C. (1983). "Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment". *Academy of Management Review*, 8(1): 486-500.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*, Birinci Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Nassar, M. L. & Faloye, D. O. (2015). "Barrier to innovation in developing countries' firms: Evidence from Nigerian small and medium scale enterprises". *European Scientific Journal*, 11(19): 196-213.
- Newman D. A. & Harrison, D. A. (2008). "Been there, bottled that: Are state and behavioral work engagement new and useful construct wines?" *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1): 31-35.
- Newman, D., Hladka, A. & Koklesova, H. (2020). Conference: Ppao 19th International Conference Work and Organizational Psychology, Bratislava, Slovakia.
- O'reilly, C. & Chatman, J. (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.

- Oates, W. (1971). *Confessions of a Workaholic: The Facts about Work Addiction*, Birinci Baskı, New York: World Publishing Co.
- OECD Manual (1992). *Technology and The Economy: The Key Relationships*, Birinci Baskı, Paris: OECD.
- Oğuztürk, B. S. (2003). “Yenilik kavramı ve teorik temelleri”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 8(2): 253-273.
- Okafor, B. E. (2019). *The Impact of Dissent and Workplace Freedom of Speech on Employees' Well-Being. A Thesis Submitted to The Graduate Faculty of The North Dakota State University of Agriculture and Applied Science. Fargo, North Dakota.*
- Organ, D. & Ryan, K. (1995). “A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior”. *Personel Psychology*, 48(1): 775-802.
- Oslo Rehberi (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, Üçüncü Baskı, Ankara: Tubitak ve OECD-Eurostat Ortak Yayını.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Şahin E. ve Kocabacak, A. (2008). “İşletmelerde düşünce aşamasından patent aşamasına uzanan süreçte yenilik stratejileri ve buluş yönetimi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1)17: 413-425.
- Öngöre, Ö. (2016). *Kişilik ve İşle Bütünleşme*. Birinci Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ötken, A. B. ve Ceneci, T. (2013). “Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma”. *Öneri Dergisi*, 10(39): 41-51.
- Özcan, O. A. (2000). *Algıdan Yoruma Yaratıcı Düşünce*. Birinci Baskı, İstanbul: Avcıol Basın Yayın Dağıtım.
- Özçer, N. (2005). *Yönetimde Yaratıcılık Ve Yenilikçilik*. Birinci Baskı, İstanbul: Rota Yayınları.
- Özdemir, H. Ö. (2019). “Sağlık çalışanlarının örgütsel davranışları üzerine projeksiyon çalışması: Kırşehir örneği”. *Ahi Evran Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(1): 13-23.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, M. (2013). “Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Ankara İli Örneği)”. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38(168): 113-128.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(21): 77-96.
- Özdokur, S. ve Ege, Z. (2019). “İstanbul bölgesindeki restoran yöneticilerinin inovasyon anlayışı”. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1): 279-303.

- Özsoy, A. S., Ergül Ş. & Bayık, A. (2004). “Bir yükseköğretim çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi”. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2): 13-19.
- Özsoy, E., Filiz, B. ve Semiz, T. (2013). “İşkoliklik ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik sağlık sektöründe bir araştırma”. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2): 59-68.
- Öztemel, E. (2013). “Yükseköğretim kurumlarında araştırma ve inovasyon kültürünün oluşturulması”. *Yükseköğretim Dergisi*, 3(1): 22-29.
- Öztürk, A. ve Güzelsoydan, Y. S. (2001). “Büyük mağazalarda çalışan personelin iş doyumu üzerine çukurova bölgesinde bir araştırma”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2): 333-345.
- Pearce, J. L., Branyiczki, I. ve Bakacsi, G. (1994). “Person-based reward systems: A theory of organizational reward practices in reform-communist organizations”. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3): 261-282.
- Pekdemir, I. ve Koçoğlu, M. (2014). “İşkoliklik ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin aracılık rolü üzerine bir araştırma”. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 309-338.
- Perlow, L. & Williams, S. (2003). “Is silence killing your company?”. *Harvard Business Review*, 81(5): 52-58.
- Peters, T. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*, Birinci Baskı, New York: Harper Business.
- Pfeffer, J. & Langton, N. (1993). “The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty”. *Administrative Science Quarterly*, 38(3): 382-407.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*, Birinci Baskı, New York: Doubleday Press.
- Polat, Ö., Tuysuz, M. & Yener, R. (2018). “Çalışmaya tutkunluğun motivasyona etkisi: Türkiye’deki vakıf üniversitesi kütüphaneleri örneği”. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3): 191-206.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*, Birinci Baskı, California: Irwin-Dorsey And Homewood.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Birinci Baskı, New York: Free Press.
- Pretorius, M., Millard, S. M. & Kruger, M. E. (2005). “Creativity, innovation and implementation: Management experience, venture size, life cycle stage, race and gender as moderators”. *South African Journal of Business Management*, 36(4): 55-68.
- Psoinos, A., Kern, T. & Smithson, S. (2000), “An exploratory study of information systems in support of employee empowerment”. *Journal of Information Technology*, 15(3): 211-230.

- Püsküllüoğlu, E. I. ve Altinkurt, Y. (2018). “Öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(4): 897-914.
- Randall, D. M. (1987). “Commitment and organization: The organization man revisited”. *Academy of Management Review*, 12(1): 460-471.
- Rank, J., Pace, L. V. & Frese, M. (2004). “Three avenues for future research on creativity, innovation and initiative”. *Applied Psychology*, 53(4): 518-528.
- Redding, W. C. (1985). “Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication”. *Communication Education*, 34(13): 245-258.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). “Perceived organizational support: A review of the literature”. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). “Job engagement: Antecedents and effects of job performance”. *Academy of Management Journal*, 53(3): 617-635.
- Richardson, G. E. (2002). “The metatheory of resilience and resiliency”. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3): 307-321.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*, Sekizinci Baskı, New Jersey: Prentice Hall.
- Roberto, M. A. (2006). *Why Great Leaders don't Take Yes for an Answer*, Birinci Baskı, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Roberts, E. B. (1988). “Managing invention and innovation”. *Research Technology Management*, 31(1): 11-29.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*, Üçüncü Baskı, New York: The Free Press a Division of Macmillan Publishing Co. Inc.
- Rollinson, D. (2008). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*, Dördüncü Baskı, Birleşik Krallık: Financial Times Press.
- Rosenberg, N. (1975). “Problems in the economist's conceptualization of technological innovation”. *History of Political Economy*, 7(4): 456-481.
- Rosenfeld, R. & Servo, J. C. (1994). “Facilitating Innovation in Large Organization”. Kitap içinde, *Managing Innovation*, Edt: Henry, J. and Walker D., İkinci Baskı, Londra: Sage Publication.
- Rothbard, N. P. (2001). “Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles”. *Administrative Science Quarterly*, 46(1): 655-684.
- Rothman, S. & Jordaan, G. M. E. (2006). “Job demands, job resources and work engagement of academic staff in south african higher education institutions”. *SA Journal of Industrial Psychology*, 32(4): 87-96.
- Rudowicz, E. & Hui, A. (1997). “The creative personality: Hong Kong perspective”. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 12(1): 139-157.

- Sabuncu, B. (2014). "Kobi'lerde yenilik ve engellerinin tespitine yönelik bir araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 103-123.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). "Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme". *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1): 1-16.
- Sağbaş, N. Ö. (2020). Okullarda Ayrılma, Kayıtsız Kalma, Muhalefet ve Sadakat ile Örgütsel Adalet İlişkisinde İş Doyumunun Aracı Etkisi. Yayınlanmış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Saks, A. M. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement". *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.
- Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2014). "What do we really know about employee engagement?". *Human Resource Development Quarterly*, 25(2):155-182.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief, In *New Directions In Organization Behavior*, Eds: Staw B. R., Ve Salancik G. R., Birinci Baskı, Chicago: St. Clair Press
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978). "A social information processing approach to job attitudes and task design". *Administrative Science Quarterly*, 23(2): 224-253.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiro, J .M. (2005). "Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate". *Journal of Applied Psychology*, 90(1): 1217-1227.
- Salazar-Clemena, R. M. & Almonte-Acosta, S. A. (2007). Developing Research Culture in Philippine Higher Education Institutions: Perspectives of University Faculty. Regional Seminar on Competition, Cooperation and Change in The Academic Profession: Shaping Higher Education's Contribution to Knowledge and Research, Hangzhou, China, Paris, Fr: Unesco Forum, Pp. 1-14.
- Saleh, S. D. & Hosek, J. (1976). "Job involvement: Concepts and measurements". *Academy of Management Journal*, 19(2): 213-224.
- Samur S. B. (2011). The Mediating Role of Innovative Work Behaviors between Intrapreneurial Climate and Organizational Innovativeness: An Empirical Study. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bölümü, İzmir.
- Santy, K. L. (2013). "Where Loyalties Lie: A Study of Workplace Dissent through The Lens of Loyalty. An Abstract of a Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree Master of Arts University of Northern Iowa.
- Scarlicki, D. P. & Folger, R. (1997). "Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice", *Journal of Applied Psychology*, 82(3): 434-443.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). A Minibook of Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

- Schaufeli, W. B. (2013). What is Engagement? in C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*, First Edition London, Publisher: Routledge.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2001). “Werk En Welbevinden: Naar Een Positieve Bena-Dering in De Arbeids-En Gezondheidspsychologie”. *Work and Well-Being: Towards a Positive Occupational Health Psychology*, 1(1): 229–253.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). “Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study”. *Journal of Organizational Behavior* 25(1): 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). “The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study”. *Educational and Psychological Measurement*, 66(5): 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez, V. R. & Bakker, A. B. (2002). “The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach”. *Journal of Happiness Studies*, 3(1): 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T .W. & Van Rhenen, W. (2008). “Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?”. *Applied Psychology*, 57(3): 173-203.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to The Concept. in A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work Engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research*, Birinci Baskı, Birleşik Krallık: Psychology Press.
- Schumpeter, J. A. (1961). *The Theory of Economic Development*, Birinci Baskı, Birleşik Krallık: Routledge Press.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Üçüncü Baskı, New York: Harper Perennial.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). “Positive psychology: An introduction”. *American Psychologist*, 11(55): 5-14.
- Serpil, A. (1999). *Yaratıcı Kişilik ve Yönetici*. Ekonomi Yayınları, Sayı 48.
- Shahinpoor, N. & Matt, B. F. (2007). “The power of one: Dissent and organizational life”. *Journal of Business Ethics*, 74(23): 37-48.
- Shalley, C. E. & Gilson, L. L. (2004). “What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity”. *The Leadership Quarterly*, 15(1): 33-53.
- Shanock, L. R. & Eisenberger, R. (2006). “When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance”. *Journal of Applied Psychology*, 91(3): 689-695.

- Shimazu, A., Demerouti, E., Bakker, A. B., Shimada, K. & Kawakami, N. (2011). "Workaholism and well-being among Japanese dual-earner couples: A spillover-crossover perspective". *Social Science & Medicine*, 73(3): 399-409.
- Shiu, Y. M. & Yu, T. W. (2010). "Internal marketing, organisational culture, job satisfaction and organisational performance in non-life insurance". *The Service Industries Journal*, 30(6): 793-809.
- Shkoler, O., Tziner, A. & Rabenu, E. (2017). "The dimensionality of workaholism and its relations with internal and external factors". *Revistade Psicologicadel Trabajoydelas Organizaciones*, 33(3): 193-203.
- Shuck, M. B. (2010). Employee Engagement: An Examination of Antecedent and Outcome Variables (Doctoral Thesis). Florida International University, Miami, Florida.
- Silver, D. A. (1983). *Entrepreneurial Life*, Birinci Baskı, New York: John Wiley.
- Smith, K. H. (2005). *Measuring Innovation*. [https://eprints.utas.edu.au/1439/5/Pages\\_From\\_Measuring\\_Innovation28\\_36.Pdf](https://eprints.utas.edu.au/1439/5/Pages_From_Measuring_Innovation28_36.Pdf).
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C. & Gatenby, M. (2012). "Development and application of a new measure of employee engagement: The Isa engagement scale". *Human Resource Development International*, 15(1): 529-547.
- Sonnentag, S. (2003). "Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work". *Journal of Applied Psychology*, 88(3): 518-528.
- Soyak, A. (2008). "Teknoekonomi politikalarının ışığında ulusal yenilik sistemi ve insan faktörü". *Bilim ve Ütopya Dergisi*, (1)165: 1-10.
- Soysal, A. ve Tan, M. (2013). "İş tatminini etkileyen faktörlerle ilgili hizmet sektöründe yapılan bir araştırma: Kilis ili kamu ve özel banka personeli örneği". *Niğde Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2): 45-63
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Spence, J. T. & Robbins, A. S. (1992). "Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results". *Journal of Personality Assessment*, 58(1): 160-178.
- Sprague, J. A. & Ruud, G. L. (1988). "Boat-rocking in the high technology culture". *American Behavioral Scientist*, 32(2): 169-193.
- Spreitzer, G. M. (2007). "Taking Stock: A Review of More than Twenty Years of Research on Empowerment at Work". J. Barling (Edt), Cp. Cooper (Edt), in *The Sage Handbook of Organizational Behaviour*, 1.Baskı, California: Sage Publishing.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychology empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation". *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.

- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. & Nason, S. W. (1997). "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain". *Journal of Management*, 23(5): 679-704.
- Stokey, N. L. (1995). "R&D and economic growth". *The Review of Economic Studies*, 62(3), 469-489.
- Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. (1989). *Management*, Dördüncü Baskı, New Jersey: Prentice Hall.
- Sungur, N. (1992). *Yaratıcı Düşünce*, 1. Baskı, Ankara: Özgür Yayın Dağıtım.
- Suojanen, W. W. & Brooke, S. (1971). "The management of creativity". *California Management Review*, 14(1): 17-23.
- Şahin, H. (2019). *Çalışmaya Tutkunluk Ve İş Yükünün İşte Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanları Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya, Türkiye.
- Şahin, S. ve Çankır, B. (2018). "İş tatmininin iş performansına etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracı rolü: Satış ve pazarlama sektöründe bir araştırma". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(1): 389-402.
- Şahin, S., Yozgat, U. ve Yakşi, E. (2018). "Çalışmaya tutkunluk düzeyinin hastane türü, hastane lokasyonu ve bazı sosyo-demografik-mesleki özelliklere göre incelenmesi". *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1): 163-183.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim Ve Organizasyon*, Beşinci Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taris, T. W., Beek, I. W. & Schaufeli, W. B. (2012). "Demographic and occupational correlates of workaholism". *Psychological Reports*, 110(2): 547-554.
- Terziovski, M. (2007). *Building Innovation Capability in Organizations an International Cross-Case Perspective (Series on Technology Management)*, Onüçüncü Baskı, Birleşik Krallık: Imperial College Press.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1978). "A theory of procedure", *California Law Review*, 66(3): 541-566.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990), "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
- Toker, B. (2007). "Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1): 92-107.
- Top, S. (2008). *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Tosun, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*, Birinci Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

- Tösten, R., Arslantaş, H. İ. ve Şahin, G. (2019). “Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerinin çalışmaya tutkunlukları üzerine etkisi”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(3): 1073-1079.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K. & Delbridge, R. (2013). “Employee engagement, organisational performance and individual wellbeing: Exploring the evidence, developing the theory”. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14): 2657-2669.
- Turgut, N. (1984). *Siyasal Muhalefet*, Birinci Baskı, Ankara: Birey Ve Toplum Yayınları.
- Turgut, T. (2010). *Çalışmaya Tutkunluk*. G. İslamoğlu (Edt.). Kurumlarda İyilik De Var, Birinci Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Turgut, T. (2011). “Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4): 155-179.
- Tziner, A. & Tanami, M. (2013). “Examining the links between attachment, perfectionism, and job motivation potential with job engagement and workaholism”. *Revistade Psicologicadel Trabajoydelas Organizaciones*, 29(2): 65-74.
- Uğurlu, A. ve Şahin, M. Y. (2018). “Antrenörlerde işkoliklik düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi”. *Journal of Human Sciences*, 15(4): 1863-1873.
- Urban, G. L. & Hauser J. R. (1993). *Design and Marketing of New Products*, İkinci Baskı, California: Prentice Hall.
- Utterback, J. M. (1971). “The process of technological innovation within the firm”. *The Academy of Management Journal*, 14(1): 75-88.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Birinci Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Ünal, T. ve Seçilmiş, N. (2013). “Ar-Ge göstergeler açısından Türkiye ve gelişmiş ülkelerle kıyaslaması”. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 1(1): 12-25.
- Van De Ven, A. & Garud, R. (1993). “Innovation and industry development: The case of cochlear implants”. *Research on Tehcnological Management and Policy*, 5(1): 1-46.
- Vatan, A. (2010). *Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Venkatraman, N. & Ramanujam V. (1986). “Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches”. *Academy of Management Review*, 11(4): 801-814.
- Vrande, V., Jong, J. P. J., Vanhaverbeke, W. & Rochemant, M. (2009). “Open innovation smes: Trends, motives and management challenges”. *Technovation*, 29(1): 423-437.
- Wallas, G. (2014). *The Art of Thought*, Birinci Baskı, Birleşik Krallık: Solis Press.

- Wat, D. & Shaffer, M. A. (2005). "Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors the mediating role of trust in the supervisor and empowerment". *Personel Review*, 34(4): 406-422.
- Wefald, A. (2008). An Examination of Job Engagement, Transformational Leadership, and Related Psychological Constructs (Doctoral Dissertation), Kansas State University, Manhattan, Kansas
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, Birinci Baskı, New York: Mcgraw Hill.
- Weick, K. E. (1995). *Sense making in Organizations*, Birinci Baskı, Thousand Oaks, California: Sage Publishing.
- Whiteside, D. B. & Barclay, L. J. (2013). "Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes". *Journal of Business Ethics*, 116(2): 251-266.
- Yang, N., Chen, C. C., Zou, Y. & Choi, J. (2000). "Sources of work-family conflict: A Sino-U.S. Comparison of the effects of work and family demands". *The Academy of Journal*, 43(1): 113-123.
- Yanık, O. (2007), *Yaratıcılık*. Birinci Baskı, İstanbul : Bamm Yayınevi.
- Yavuz, H. S. (1989). *Yaratıcılık*, Birinci Baskı, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Matbaası.
- Yazdani, N. (2010). "Organizational democracy and organization structure link: Role of strategic leadership and environmental uncertainty". *Business Review*, 5(2): 51-73.
- Yazgan, A. E., Sönmez, R. ve Topaloğlu, E. Ö. (2019). "Çalışmaya tutkunluk ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerine". *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi*, 13(1): 66-83.
- Yıldırım, A. (2020). "Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışına etkisi: Eğitim çalışanları üzerine bir araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2): 203-219.
- Yıldırım, A. ve Tokgöz, A. (2020). "Kayırmacılık algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi". *Alanya Akademik Bakış*, 4(3): 541-560.
- Yıldırım, E. (2007). "Bilgi çağında yaratıcılığın ve yaratıcılığı yönetmenin önemi". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(12): 109-120.
- Yıldırım, R. (1998). *Yaratıcılık ve Yenilik*, Birinci Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Yıldız S., Taşkiran E. ve Çiçek M. (2011). "Üniversite öğrencilerinin bireysel değerleri ile girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişki: Kafkas üniversitesinde bir araştırma". 10. İşletmecilik Kongresi, 48-54, İzmir.
- Yıldız, K. (2013). "Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki". *Turkish Studies*, 8(6): 853-879.

- Yılmaz, N. (2004). Sanayi İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Ve Gıda Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yiğit, B. (2020). “2015-2020 yılları arasında işkoliklik alanında yazılan makalelerin incelenmesi”. *İş'te Davranış Dergisi*, 5(2): 101-113.
- Yiğit, R., Dilmaç, B. ve Deniz, M. E. (2011). “İş ve yaşam doyumu: Konya emniyet müdürlüğü alan araştırması”. *Polis Bilimleri Dergisi*, 13(3): 1-18.
- Yüksel, I. (2003). “İş stresi, işe bağlılık ve iş doyumu arasındaki ilişkinin analizi (Teknisyenlere Yönelik Bir Uygulama)”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2): 213-224.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 291-306.
- Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Birinci Baskı, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Yürür, S. (2008). “Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2): 295-312.
- Zahra, S. A. (1991). “Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study”. *Journal of Business Venturing*. 6(4): 259-285.
- Zeng, C. & Croucher, S. M. (2017). “An exploration of organization dissent and workplace freedom of speech among young professional intra-urban migrants in Shanghai”. *Journal of International and Intercultural Communication*, 10(3): 201-218.
- Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). “Küresel teknoloji, araştırma-geliştirme (ar-ge) ve yenilik ilişkisi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17): 653-667.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D. & Diehl, J. (2009). “Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion”. *Human Resource Development Review*, 8(1): 300-326.



**BÖLÜM II**  
**YÖNETİCİLERİN YENİLİKÇİLİK EĞİLİMLERİ ÖLÇEĞİ**

<b>Açıklama:</b> Aşağıda, kurumdaki yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Fikrim yok</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>1</b>	Eğitim seviyemi artırdıkça risk alma isteğim de artar.					
<b>2</b>	Bulduğum birim, diğer birimlere kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir.					
<b>3</b>	Birimimiz yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve ürün fikirlerini sürekli araştırır.					
<b>4</b>	Kurumumuzda yenilikçi fikir ve uygulamalar çok riskli olarak algılanır ve dirençle karşılanır.					
<b>5</b>	Birimimizde yaratıcı düşünceler üretilir ve tartışılır.					
<b>6</b>	Birimimizde yeni düşünceleri hayata geçirmek için gerekli kaynaklar araştırılır, temin edilir ve güvenceye alınır.					
<b>7</b>	Birimimizde yeni fikirlerin uygulanması için uygun plan ve programlar oluşturulur.					
<b>8</b>	Kurumumuz çoğunlukla yeni proje ve hizmetleriyle il içerisinde hizmet anlayışında ilk olmayı hedeflemektedir.					
<b>9</b>	Araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler kurumumuzda çok çabuk kabul görür.					
<b>10</b>	Kurumumuz diğer belediyelerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.					
<b>11</b>	Kurumumuz kamuya hizmet sunmada diğerlerinden daha farklı olmayı hedeflemiştir.					
<b>12</b>	Yeni düşünce ve uygulamalar, kurumumuzdaki program ve proje yönetimlerinde kolayca kabul görür.					
<b>13</b>	Belediye olarak, kuruluşumuzun proje ve hizmetlerinden yararlananlardan, bunların kalite ve faydasına yönelik düzenli geri bildirim(görüş) alıyoruz.					
<b>14</b>	Kurumumuzda sürekli yenilik yapmaya elverişli bir ortam söz konusudur.					
<b>15</b>	Kurumumuz tüm fuar faaliyetlerini ve tasarım yarışmalarını yakından takip eder.					

**BÖLÜM III**  
**ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ**

<b>Açıklama:</b> Aşağıda, kurumda çalışanların örgütsel muhalefet davranışları ile ilgili ifadeler vardır. Lütfen her soruyu dikkatle okuyarak “o cümlede belirtilen” durumdan ne derecede hoşnut olduğunuzu (X) işareti koyarak belirtiniz.		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1	Kurumumda soru sormaktan veya karşıt fikirler sunmaktan çekinirim.					
2	Belediye yönetimini sorgulamam.					
3	Kurum politikalarını sorgulamaktan çekinirim.					
4	Kurumda alınan kararlara katılmadığımda bu durumu yetkililere söylemem.					
5	Kurumda alınan kararları sorgulamak istediğimde bu durumu idarecilerle konuşurum.					
6	Kurumdaki yetersizlikleri gidermek için idarecilere önerilerde bulunurum.					
7	Yönetimle anlaşılamadığımız konuları kendilerine bildirmem.					
8	Personele adil davranılmadığına inandığımda bunu yönetime bildiririm.					
9	Kurumumdaki yetersizlikleri herkesin yanında eleştiririm.					
10	İş arkadaşlarım kurumdaki örgütsel değişiklikleri sorguladıklarında onların yanında yer alırım.					
11	Bu kuruma ilişkin eleştirilerimi kurumdaki diğer personellerle açıkça paylaşıyorum.					
12	Kurum politikalarından memnun olmadığımda bunu herkese bildiririm.					
13	Diğer personelle bu kurumda işlerin yapılış şekline ilişkin duygularımı paylaşıyorum.					
14	Kurumumu diğer personelin yanında eleştirmem.					
15	İş arkadaşlarımla kurumdaki rahatsızlık verici konuları rahatça konuşurum.					

**BÖLÜM IV**  
**ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK ÖLÇEĞİ**

<b>Açıklama:</b> Aşağıda, çalışanların çalışmaya tutkunluk ve heveslerini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1	İşimi yaparken enerji dolu olurum.					
2	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.					
3	İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.					
4	Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.					
5	Çok uzun saatler çalışabilirim.					
6	Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.					
7	Çalışırken işime dalıp giderim.					
8	Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.					
9	Çalışırken çevremdeki her şeyi unutup ederim.					
10	Çalışırken mola vermekte zorlanırım.					
11	Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.					
12	Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.					
13	Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.					
14	İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.					
15	Yaptığım işle gurur duyarım.					
16	İşim bana ilham verir.					
17	İşimi hevesle yaparım.					



**ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL KARARLARI**

<b>KARAR TARİHİ</b>	<b>TOPLANTI SAYISI</b>	<b>KARAR SAYISI</b>
<b>29.01.2021</b>	<b>01</b>	<b>2021/22</b>

**KARAR NO:** 2021/22  
Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Alihan KELEŞ' in Prof. Dr. Hasan GÜL danışmanlığında “Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimlerinin Çalışanların Örgütsel Muhalefet ve Çalışmaya Tutkunluk Davranışlarına Etkileri: Samsun Atakum Belediyesi Örneği” isimli Yüksek Lisans Tezine ilişkin anket ve ölçek çalışmasını içeren 1882 sayılı dilekçesi okunarak görüşüldü.

Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Alihan KELEŞ' in Prof. Dr. Hasan GÜL danışmanlığında “Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimlerinin Çalışanların Örgütsel Muhalefet ve Çalışmaya Tutkunluk Davranışlarına Etkileri: Samsun Atakum Belediyesi Örneği” isimli Yüksek Lisans Tezine ilişkin anket ve ölçek çalışmasının kabulüne oy birliği ile karar verildi.

**Ynt: Yüksek Lisans Tezi - Yenilikçi Eğilim Anketi**

Tahsin ÇETİN &lt;tahsincetin@mu.edu.tr&gt;

13.01.2021 Çar 14:56

**Kime:** ali han <alihankeless@hotmail.com>

Tabiki kardeşim alabilirsin uygulayabilirsin. Yök Tez de olması gerekir anket soruları. Ayrıca samsunda Dr. Öğr. Üyesi Aysel ÇETİNDERE arkadaşım var. Ona da selamlarımı iletip takıldığın yerde yardımcı olur akademik alan konularında. Başarılar, kolaylıklar.

**Gönderen:** ali han <alihankeless@hotmail.com>**Gönderildi:** 12 Ocak 2021 Salı 21:28:10**Kime:** Tahsin ÇETİN**Konu:** Yüksek Lisans Tezi - Yenilikçi Eğilim Anketi

Merhabalar Tahsin Bey,

Ben Samsun OndokuzMayıs Üniversitesi İşletme Anabilimdalı Yüksek Lisans bölümünden Alihan Keleş.

Yöneticilerin yenilikçi eğilimlerinin, örgütsel muhalefete ve çalışanların çalışma tutkunlarına olan etkilerine yönelik Samsun'da belediyede tez yazıyorum. Bunun için sizin 2009'da yüksek lisans tezinizde oluşturduğunuz , yenilikçi eğilim anketini kullanmak isterim, tabii izniniz olursa. Teşekkürler.

İyi akşamlar..

Virenfrei. [www.avg.com](http://www.avg.com)

**Ynt: Yüksek Lisans Tezi-Örgütsel Muhalefet Ölçeği****Abidin DAĞLI** <dagli@dicle.edu.tr>

13.01.2021 Çar 12:45

**Kime:** ali han <alihankeless@hotmail.com> 1 ek (439 KB)

Örgütsel muhalefet Ölçeği Dağlı.pdf;

Sevgili Alihan KELEŞ,

Tarıfımdan Türkçeye uyarlanan Örgütsel Muhalefet Ölçeğini çalışmalarınızda kullanmanızda bir sakınca yoktur. Ölçek ekte sunulmuştur. İyi çalışmalar diliyorum. Sevgilerimle...

Doç. Dr. Abidin DAĞLI

**Gönderen:** ali han <alihankeless@hotmail.com>**Gönderildi:** 12 Ocak 2021 Salı 21:30:08**Kime:** Abidin DAĞLI**Konu:** Yüksek Lisans Tezi-Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Merhabalar Abidin Bey,

Ben Samsun OndokuzMayıs İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans bölümünden Alihan Keleş. Samsun il belediyesinde Yöneticilerin yenilikçi anlayışlarının çalışanların örgütsel muhalefete olan algıları hakkında tez yazıyorum. Bunun için sizin TOAD'a hazırlayıp oluşturduğunuz ölçeğinizi kullanmak için izin istiyorum teşekkür ederim.

İyi Günler Alihan Keleş.

Virenfrei. [www.avg.com](http://www.avg.com)

**Re: Etik Kurulu Tarihi Yaklaşıyor efendim**

tturgut &lt;tturgut@marmara.edu.tr&gt;

14.01.2021 Per 11:45

Kime: ali han &lt;alihankeless@hotmail.com&gt;

Merhaba Ali Bey,

Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğini tezinizde kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar,

--

Prof. Dr. Tulay TURGUT

Marmara University

Faculty of Business Administration

Business Administration Department

Address : Göztepe Campus 34722 Istanbul

Phone : 00 90 216 449 5045 / 1338

e-mail : tturgut@marmara.edu.tr

2021-01-13 13:45, ali han yazmış:

&gt; Merhabalar Sevgili Tülay Hanım,

&gt;

&gt;

&gt; Ben Samsun OndokuzMayıs Üniversitesinde İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek

&gt; Lisans bölümünden Alihan Keleş. Tezi yazmak için etik kuruluna sunmam

&gt; gerekiyor nazizane bana dönebilir misiniz efendim.

&gt;

&gt; Samsun il belediyesinde Yöneticilerin yenilikçi anlayışlarının

&gt; çalışanların örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunlukları üzerine tez

&gt; yazıyorum. Bu tezimde sizin oluşturduğunuz çalışmaya tutkunluk

&gt; ölçeğini kullanmak için izin istiyorum teşekkürler.

&gt;

&gt;

&gt;

&gt; İyi Günler.. Alihan Keleş

## ÖZ GEÇMİŞ

Alihan KELEŞ, Almanya’da doğdu ve yedi yaşına kadar orada yaşadı. Sonrasında Samsun’a taşındı ve Tülay Başaran Anadolu Lisesi’ni bitirdikten sonra Bahçeşehir Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İngilizce İşletme bölümünden 2017 yılında mezun oldu. 2019 yılında Ondokuz Mayıs Üniversitesinde başlamış olduğu yüksek lisans eğitimini 2021 yılında başarıyla tamamladı. Lisans mezuniyetinden bu yana sosyal dijital uzmanı olarak görev yapan Alihan KELEŞ, iyi/orta derecede İngilizce ve Almanca bilmektedir. Temel ilgi alanları, kolektif takım davranışları, bireysel çalışma performansları ve küreselleşen toplumdaki sosyal medya ve dijital platform pazarlarıdır.

### İletişim Bilgileri

E mail : alihankeless@hotmail.com

ORCID ID : 0000-0003-2568-8297